

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O ENQUADRAMENTO DO IUM NO CONTEXTO DO MODELO DE
GOVERNANÇA PÚBLICA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Lídia de Jesus Janeiro Magalhães
MAJOR GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O ENQUADRAMENTO DO IUM NO CONTEXTO DO
MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

MAJOR GNR ADMIL Lúdia de Jesus Janeiro Magalhães

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O ENQUADRAMENTO DO IUM NO CONTEXTO DO
MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

MAJOR GNR ADMIL Lúdia de Jesus Janeiro Magalhães

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: Professora Auxiliar Doutora Ana Maria Santos, ISCSP-ULisboa

Co-Orientador: TCOR ADMIL Pedro Manuel Carriço Pinheiro

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Lídia de Jesus Janeiro Magalhães**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O Enquadramento do IUM no contexto do Modelo de Governança Pública** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **08 de maio de 2020**

MAJOR, ADM. MILITAR GNR Lídia de Jesus Janeiro Magalhães



Agradecimentos

Ao Afonso e ao Rafael um profundo agradecimento e pelo seu amor, pela sua paciência, amizade, compreensão, apoio e ausências, mas só assim foi possível chegar até aqui e por isso dedico-lhes o meu trabalho.

À minha orientadora Professora Auxiliar Doutora Ana Maria Santos, a minha gratidão e o meu muito obrigado, pela forma competente com que me transmitiu o rigor fundamental na investigação científica, pelos seus ensinamentos e pela sua confiança e amizade que sempre me demonstrou.

A todos os Docentes do Curso de Estado Maior Conjunto 2019/2020 um agradecimento por terem proporcionado o enriquecimento do meu conhecimento, em especial ao Tenente-Coronel Pedro Pinheiro, por ter aceitado a co-orientação deste trabalho e ter feito uma análise crítica e muito construtiva, essencial ao sucesso do trabalho desenvolvido.

Ao Diretor de Curso, Capitão-de-mar-e-guerra Luís Daniel Carona Jimenez, dedico uma palavra de apreço não só pela forma como lidou com a intensidade e rigor que se vive no Curso de Estado Maior Conjunto, mas principalmente pela permanente disponibilidade na obtenção de dados e informações do Instituto Universitário Militar, essenciais à elaboração do trabalho.

Gostaria também de agradecer ao ISCSP-UL, por ter disponibilizado através da Professora Associada Doutora Maria Isabel Soares Carvalho e da Dra. Silvia Vicente, toda a informação solicitada sobre o seu Sistema de Gestão da Qualidade e a disponibilidade demonstrada.

Um agradecimento à minha família, aos meus Amigos e aos meus Camaradas, pelo permanente apoio, pela preocupação e compreensão dos momentos em conjunto não vividos.

Amorim, fica aqui registado, que aceitei o desafio lançado no TII que elaboraste no Curso de Estado Maior Conjunto 2018/2019.



Índice

1. Introdução	1
2. Governança Pública e modelos de governação.....	6
2.1. Governação nas Instituições de Ensino Superior.....	7
2.2. Modelo de gestão do desempenho organizacional	9
3. Qualidade e Sistemas de Qualidade.....	11
3.1. Conceito de Qualidade e sua evolução histórica	11
3.2. Sistema de Gestão da Qualidade.....	13
3.3. A Qualidade em Portugal – Enquadramento Legal	14
3.4. A Qualidade nas Instituições de Ensino Superior.....	16
3.5. O caso de sucesso do ISCSP-ULisboa.....	17
4. O Modelo de Gestão da Qualidade CAF	21
4.1. Conceito, Objetivos e Princípios	21
4.2. Estrutura da CAF e linhas de orientação para a sua implementação	22
5. Metodologia.....	24
6. O Instituto Universitário Militar – Estudo de Caso	26
6.1. Caracterização e Organização do IUM.....	26
6.2. Gabinete de Avaliação da Qualidade.....	28
6.3. Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ) do IUM	28
6.4. Escolha da população alvo, processo de recolha e tratamento de dados	30
6.5. Proposta de modelo de SGQ a implementar no IUM	44
7. Conclusões	48
Referências bibliográficas	52

Índice de Apêndices

Apêndice A - Modelo de Análise	Apd A-1
Apêndice B - Questionário.....	Apd B-1
Apêndice C - Proposta de Regulamento do SGQ do IUM.....	Apd C-1



Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Análise da Governação no âmbito do ES	8
Figura 2 - Modelo de Análise do Desempenho Organizacional das IES	9
Figura 3 - Ondas da Gestão da Qualidade	11
Figura 4 - Os três pilares do SGQ	13
Figura 5 - O Ciclo PDCA	14
Figura 6 - Organograma da Estrutura Orgânica do ISCSP	18
Figura 7 - Estrutura Orgânica da AAGQ	18
Figura 8 - Estrutura Organizacional do SGQ do ISCSP	19
Figura 9 - Mecanismos base de suporte à operacionalização do SGQ do ISCSP	19
Figura 10 - Estrutura da CAF	22
Figura 11 - Estrutura da CAF	22
Figura 12 - Dez Passos para melhorar as organizações com a CAF	23
Figura 13 - Etapas da Investigação	25
Figura 14 - Estrutura Orgânica do IUM (Pedrouços)	27
Figura 15 - Processo de Melhoria Contínua do IUM	29
Figura 16 - Estrutura do SIGQ	29
Figura 17 - Proposta de estrutura organizacional do SGQ	44
Figura 18 - Proposta de estrutura organizacional do GAQ-IUM	45
Figura 19 - Proposta de estrutura documental do GAQ-IUM	45

Índice de Quadros

Quadro 1 - Modelos de Pollitt e Bouckaert	7
Quadro 2 - Definição de Qualidade	12
Quadro 3 - Qualidade em Portugal – Enquadramento Legal	15
Quadro 4 - Número efetivos do IUM	27
Quadro 5 - Resultados relevantes e observações da caracterização dos colaboradores do IUM	30
Quadro 6 - Resultados relevantes e observações da caracterização dos colaboradores do IUM	32
Quadro 7 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação global dos colaboradores com o IUM	33
Quadro 8 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com a liderança do IUM	34



Quadro 9 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com a chefia direta do IUM	37
Quadro 10 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com desenvolvimento da carreira	40
Quadro 11 - Resultados relevantes e observações do nível de motivação	41
Quadro 12 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com as condições de trabalho.....	41
Quadro 13 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações.....	42
Quadro 14 - Sugestões de melhorias apresentadas pelos colaboradores	43
Quadro 15 - Cronograma de execução de Aplicação CAF	46
Quadro 16 - Modelo de Análise	A-1



Resumo

Face à integração no sistema de ensino superior português, o Ensino Superior Militar, tem vindo progressivamente a efetuar reformas ao nível das suas estruturas, nomeadamente ao nível do Instituto Universitário Militar e do seu modelo de governação.

Deste modo, o tema Qualidade, ganha maior relevância, tornando valor acrescentado propor um modelo para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, recorrendo à ferramenta de autoavaliação CAF, dentro daquilo que é o atual contexto de governação do Instituto, em consequência das alterações legislativas que se verificaram após a aplicação do processo de Bolonha e da avaliação e certificação por parte da A3ES.

Recorrendo a um raciocínio dedutivo e uma estratégia de investigação mista, alavancada na pesquisa documental e inquéritos por questionários, foi realizado um estudo de caso com uma abordagem comparativa ao caso de sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP-ULisboa.

Nesta conformidade, foi possível aferir o grau de satisfação dos colaboradores, identificar pontos fortes e áreas a melhorar no Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Instituto Universitário Militar o qual será alvo de processo de reavaliação da acreditação em breve, fator que adensa a importância do estudo que aqui se apresenta.

Palavras-chave: Governança Pública, Qualidade, CAF – Common Assessment Framework, Sistema de Gestão da Qualidade, Instituto Universitário Militar



Abstract

The Military higher education, as it integrates into the Portuguese higher education system, has been implementing reforms at different levels of its structure, namely in the Military University Institute and in its governance model.

As such, quality as a subject gains an increased relevance, being of benefit to recommend a module to implement a Quality Management System. The use of CAF self-assessment tool is proposed in the context of what is currently the Institute governance model, consequence of the legislative changes that took place after the Bologna process and after A3ES evaluation and certification.

Applying deductive reasoning and a combined investigation strategy based on documental research and surveys, a case study was carried out through a comparative approach with the success case that is the ISCSP-ULisboa Quality Management System.

With such an approach, it was possible to assess the level of employee satisfaction, to identify strong points and areas needing improvement in the current Military University Institute Internal Quality Assurance System, which will soon go through an accreditation reevaluation process.

Keywords: *Public governance, Quality, CAF – Common Assessment Framework, Quality Management System, Military University Institute*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AAGQ	Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
AP	Administração Pública

B

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
-----	---------------------------

C

CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
CAGQ	Comissão Avaliação da Garantia da Qualidade

D

DAAL	Departamento de Apoio Administrativo e Logístico
DEPG	Departamento de Estudos Pós-Graduados
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

E

EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIUM	Estatuto do Instituto Universitário Militar
ENQA	<i>European Association For Quality in Higher Education</i>
ES	Ensino Superior
ESIB	<i>National Unions of Students in Europe</i>
ESM	Ensino Superior Militar
EUA	<i>European University Association</i>
EURASHE	<i>European Association of Institutions in Higher Education</i>

F

FA	Forças Armadas
----	----------------

G

GAQ	Gabinete da Avaliação da Qualidade
GNR	Guarda Nacional Republicana

I

IES	Instituições de Ensino Superior
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares



IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	<i>International Organisation for Standardisation</i>
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISCSP-UL	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
IUM	Instituto Universitário Militar
O	
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Objetivos específicos
P	
PDCA	Ciclo <i>Plan, Do, Check, Act</i>
Q	
QC	Questão Central
QD	Questões Derivadas
S	
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
SPQ	Sistema Português da Qualidade
U	
ULisboa	Universidade de Lisboa
UPM	Unidade Politécnica Militar



1. Introdução

A governança é um modelo de governação de cariz democrático que assenta numa regulação política das relações, entre entidades das administrações públicas, mercado e parceiros sociais. Pode-se dizer que hoje, as boas práticas de governação pública estão a ser, ou já foram adotadas pelas entidades públicas em geral e pelas instituições Universitárias em particular, tendo em vista a melhoria continua do funcionamento das instituições (Rodrigues, 2011).

Hoje, vivemos num mundo extremamente dinâmico e globalizado, em que assistimos a significativas alterações em termos político-sociais, culturais e tecnológicos, o que leva a uma maior interdependência entre os diversos atores e sociedades, impondo novos desafios à atividade dos Estados e à atividade dos organismos. Estas alterações, obrigam a que os organismos públicos adotem mais e melhores práticas de governança, acolhendo os desígnios dos modelos de governação que melhor se adaptam à sua tipologia (Rodrigues, 2011)

É importante, modernizar os processos tradicionais das organizações, para que estes se tornem mais eficientes e acessíveis às suas partes interessadas (*stakeholders*), contudo, as organizações não deixam de ter os seus fatores distintivos, as suas próprias regras, os seus métodos e a sua cultura.

Assim, é possível dizer, que a qualidade e a liderança têm um papel importante na estrutura das organizações, e consequentemente do Instituto Universitário Militar (IUM), dada a necessidade de uma articulação e cooperação constante entre os órgãos que o compõem. O desempenho do IUM, depende, ainda, da aplicação da legislação proveniente da Reforma de Bolonha (adaptada ao ensino militar), tal como aconteceu nas restantes Universidades.

O IUM, tem como um dos seus objetivos¹ a criação de procedimentos e instrumentos de avaliação interna e de garantia da qualidade, baseados em padrões nacionais e internacionais. Para tal, é essencial existir uma articulação entre a gestão estratégica e o sistema de gestão da qualidade da organização no seu modelo de governança pública.

Nos últimos trinta anos, assistiu-se a várias reformas nas Instituições de Ensino Superior, mas é em 2005, após Portugal ter aderido ao Processo de Bolonha, que se encetou um processo de avaliação do Sistema de Ensino Superior nacional, com um pedido à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) de uma avaliação

¹ Capítulo II, Artº3, alínea b) do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro

global do Sistema de Ensino Superior. Após a avaliação, foi publicado um relatório em 2006, no qual consta que as mudanças introduzidas pelo Processo de Bolonha são consideradas uma oportunidade inédita para as instituições promoverem a qualidade do ensino (Moreira & Pereira, 2012).

Assim, foi aprovado o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior², diploma que visa a criação de um sistema de avaliação, compatível com boas práticas internacionais, definição e aplicação dos parâmetros de desempenho e a qualidade do desempenho dos estabelecimentos de ensino superior, cuja a avaliação é obrigatória e serve de base ao processo de acreditação das instituições (avaliação da qualidade dos estabelecimentos de ensino e suas unidades orgânicas) e dos seus ciclos de estudo.

Em 23 de agosto de 2007 o Conselho de Ministros aprovou o Decreto-Lei³ que cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), instituída por recomendação da *European Association For Quality in Higher Education* (ENQA). É responsabilidade da A3ES, além da avaliação e acreditação de instituições e cursos, a garantia da qualidade do sistema de ensino e a inserção de Portugal no sistema europeu de qualidade do ensino superior.

Por conseguinte, o Ensino Superior Militar (ESM) português tem registado uma profunda reforma ao longo dos últimos anos tanto a nível da sua estrutura como dos ciclos de estudo e em 2015, foi aprovado o diploma⁴ que veio estabelecer a nova orgânica do ESM e o Estatuto do Instituto Universitário Militar (IUM), visando a sua afirmação no sistema de ensino superior português. O IUM, está, assim, também sujeito à acreditação e avaliação da qualidade pela A3ES.

A preocupação com a qualidade tem vindo a alterar ao longo dos anos. Se antes era um conceito mais voltado para o setor da indústria e da produção, hoje em dia é preocupação tanto de organismos públicos como privados. A sociedade, tem vindo a desenvolver expectativas cada vez mais elevadas, relativamente aos resultados, levando os organismos a desenvolver estratégias para alcançarem a qualidade (implementando Sistemas de Gestão da Qualidade) e a certificação dos seus serviços (António, Teixeira, & Rosa, 2019).

A criação da A3ES, única entidade em Portugal com competência para a creditação de ciclos de estudo, levou as Instituições de Ensino Superior (IES), e consequentemente o IUM a alterar os seus hábitos institucionais para garantirem a qualidade dos seus serviços, criando

² Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto

³ Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro

⁴ Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro

o seu próprio Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ou adequando os processos para cumprir as exigências da A3ES (Santos V. , 2013).

A presente investigação visa, em contexto académico e do ponto de vista institucional (dentro daquilo que são as boas práticas de governação do IUM) propor a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no IUM, uma vez inserido no Sistema de ensino superior português, com as devidas adaptações às Forças Armadas e à Guarda Nacional Republicana e gozar de autonomia científica, pedagógica, administrativa e disciplinar⁵.

Para a prossecução destes desideratos, será proposto um modelo de SGQ adequado ao Ensino Superior Militar (ESM), recorrendo a uma ferramenta de autoavaliação, a *Common Assessment Framework* (CAF) e fazendo uma análise comparativa com o caso de sucesso de implementação do SGQ no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa. Será ainda efetuado, um diagnóstico junto dos colaboradores sobre o grau de satisfação com as políticas de qualidade do IUM e na identificação de áreas de melhoria dos parâmetros avaliados.

A motivação para a escolha deste tema baseou-se nos seguintes pontos (IUM, 2019):

- a pretensão de adquirir mais conhecimentos na área de gestão da qualidade por ser do interesse da autora;
- dado a literatura defender que a qualidade pode constituir-se como um fator crítico de sucesso de uma organização;
- o crescente aumento de organismos certificados em qualidade, faz acreditar que à certificação dos serviços, pode estar relacionado com um melhor desempenho das organizações.

O objeto de estudo do presente Trabalho de Investigação Individual é o SGQ do IUM, enquanto parte integrante do atual modelo de governação do IUM, e será delimitado em três domínios: (i) conteúdo, foca-se no modelo de SGQ do IUM enquadrado no contexto do modelo de governação do IUM; (ii) espaço, restringido à estrutura do IUM sediada em Pedrouços; (iii) tempo, centra-se no período atual (Santos & Lima, 2019).

O objetivo deste estudo, é propor um modelo para a implementação do SGQ, recorrendo à ferramenta de autoavaliação CAF dentro do atual contexto de governação do IUM. Para conseguir cumprir com o objetivo geral da investigação, é necessário atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

⁵ Capítulo II, Art.º 4 e 5 do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro



OE 1 Identificar a Estrutura de Governação do IUM no âmbito dos modelos de governança pública.

OE 2 Caracterizar os requisitos essenciais em que assenta o SGQ.

OE 3 Avaliar o comprometimento dos colaboradores do IUM com a política de qualidade da organização e identificação de áreas de melhoria.

O problema em investigação assume-se como elemento fundamental, uma vez que dele derivam a formulação da Questão Central (QC) e respetivas Questões Derivadas (QD), consideradas elementos chave deste processo (Santos, 2016), como tal, para alcançar o OG definido, foi formulada a seguinte QC: Que modelo de SGQ o IUM deve implementar, recorrendo à ferramenta de autoavaliação CAF, no seu atual contexto de governação?

A partir do objetivo geral e respetivos objetivos específicos, atendendo à questão central, foram elencadas as seguintes questões derivadas:

QD 1 Qual o enquadramento conceptual do IUM no âmbito dos modelos de governança pública?

QD 2 Quais os requisitos essenciais para a implementação de um SGQ?

QD 3 Qual o grau de satisfação dos colaboradores com as políticas de qualidade do IUM, bem como áreas de melhoria a ter em consideração no processo de implementação de um SGS?

Baseado no raciocínio dedutivo, caracterizou-se os modelos de governação pública, os modelos de SGQ, de modo a viabilizar a análise das influências e implicações nos modelos de SGQ a propor. Para tal, seguiu-se uma estratégia de investigação mista, conferindo uma maior flexibilidade na recolha de dados para a prossecução dos objetivos deste trabalho.

Tendo em consideração o objeto de estudo, a investigação teve em linha 4 etapas, sob a forma de capítulos (corpo do trabalho), que são precedidos por uma introdução e sucedidos pelas conclusões.

Na primeira etapa, é feito o enquadramento teórico sobre Governança Pública e os modelos de governação, governação das IES e o modelo de gestão do desempenho organizacional, sustentado na análise documental.

A segunda etapa, é destinada à revisão conceptual sobre a Qualidade, os SGQ e apresentado o caso de sucesso de implementação do SGQ no ISCSP que conta com três certificações, sustentado na análise documental e entrevistas exploratórias.

Na terceira etapa, é feita a apresentação do modelo de gestão da Qualidade CAF, como ferramenta para efetuar a autoavaliação dos serviços, sustentado na análise documental.



Na quarta etapa, é feito o enquadramento metodológico apresentação do Estudo de Caso, é feita a análise dos inquéritos por questionários e é feita a apresentação da proposta do modelo de SGQ a implementar no IUM, sustentado em entrevista exploratória, na análise documental e inquéritos por questionários.



2. Governança Pública e modelos de governação

O presente estudo encontra-se inserido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e ao nível do seu enquadramento encontra-se no domínio de investigação dos Elementos Nucleares das Ciências Militares, na área de estudo das ciências da gestão – gestão das organizações, “resultante do estudo e da investigação metódica e sistemática da realidade e que procura abranger a compreensão das causas e das leis que regem; determinam e influenciam os fenómenos observados” (IUM, 2019).

Nos tempos modernos, o termo “governação” tornou-se algo mais do que direção. É um conceito multidimensional, para o qual não é fácil encontrar uma definição que reúna consensos e como tal, o conceito expandiu-se e hoje encontra-se em diferentes domínios, como no que se refere a empresas privadas - governação corporativa, ou na administração pública - governação pública (Cepiku, 2006).

A governação pública é um campo interdisciplinar de estudo centrado nas relações de poder entre as autoridades governamentais e requer que haja uma identificação e articulação das definições de responsabilidade, uma compreensão das relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e a sustentação da gestão. Para tal, é importante ter presente os três elementos que nos remetem para as qualidades pessoais dos colaboradores da organização – liderança, integridade e compromisso e os três elementos que são produto das estratégias, dos sistemas e dos processos estabelecidos – responsabilidade, integração e transparência (Marques, 2007).

A literatura anglo-saxónica, é uma das mais ricas em governação pública, destacando-se autores como Rhodes (2010), que assume como característica distintiva da governação pública o papel central desempenhado pelas redes, em que as organizações públicas e privadas interdependentes trocam diferentes tipos de recursos e partilham objetivos.

Assim, para Bovaird e Loeffler (2016), os modelos de governação organizam-se de três formas: hierarquia (com uma abordagem *Neo Weberiana* – mantém a hierarquia, mas enfatiza a gestão profissional), mercados (com uma abordagem de competição e incentivos ao desempenho – *New Public Management*) e Redes (com foco na salvaguarda do valor público – *Open Government*).

Por outro lado, segundo Pollitt e Bouckaert (2011) os modelos principais são a *New Public Management*, o Estado *Neo Weberiano*, Redes e Governança, conforme é possível comparar no Quadro 1 que a seguir se apresenta.

Quadro 1 - Modelos de Pollitt e Bouckaert

Modelo	Principal Reivindicação	Mecanismos de coordenação
<i>New Public Management</i>	Governo mais eficiente e mais responsivo ao consumidor por via da introdução de métodos de gestão (negócio)	Tipo-mercado e quase-mercados; Indicadores de desempenho; Objetivos;
<i>Estado Neo Weberiano</i>	Modernizar o aparelho estatal tradicional para que ele se torne mais profissional, mais eficiente e mais sensível aos cidadãos.	Autoridade exercida através de uma hierarquia disciplinada de funcionários imparciais.
Redes	Tornar o governo mais informado, mais flexível e menos exclusivo trabalhando através de redes automatizadas, em vez de hierarquias.	Redes de participantes interessados (<i>stakeholders</i>) interdependentes entre si.
Governança	Tornar o governo mais eficaz e legítimo, incluindo uma gama mais ampla de atores sociais tanto na formulação como na implementação de políticas.	Redes de parceria entre os participantes interessados (<i>stakeholders</i>)

Fonte: traduzido de (Pollitt & Bouckaert, 2011)

Conforme refere Santos (2019), os modelos de governação refletem formas de organização distintas, não havendo consenso quanto às características e tipologias de cada modelo, pelo que, à parte de tipologias específicas, é possível “organizar” os modelos da seguinte forma:

- Modelos tradicionais: modelo profissional *Weberiano* (burocracia);
- Modelos gestionários: *Reinventing Government* e *New Public Management*;
- Modelos pós-gestionários: *New Public Service*, modelos governança (de redes e democrática) e *New-Weberian State*.

Assim, podemos concluir, que o modelo de governação do IUM, assenta nos modelos pós-gestionários, numa abordagem *Neo Weberiana*, dado que exerce uma autoridade através de uma hierarquia disciplinada e regulamentada que procura a modernização para se tornar mais eficiente (Drechsler & Kattel, 2008).

2.1. Governação nas Instituições de Ensino Superior

Nas últimas décadas, tem-se assistido a algumas alterações no percurso de ensino superior. No entanto, o termo governança, referido no ponto anterior, “não tem sido muito usado quando se trata da educação superior em Portugal” (Pedrosa, Santos, Mano, & Gaspar, 2012). A governança no ensino superior, “traduz as estruturas, processos e atividades que estão envolvidos no planeamento e direção das instituições e das pessoas que trabalham no ensino superior” (Fielden, 2008).

Nesta perspetiva, Amaral (2010) advoga que o modelo tradicional (burocrata) da governação universitária tem sofrido “críticas ferozes” e é “insensível às necessidades da sociedade e incapaz de evitar a diminuição da qualidade de ensino e da investigação”,

devendo para tal seguir outras linhas de governação, a par do que tem sido feito em muitos países.

Por sua vez, segundo Santos (2013), as IES têm tido a preocupação de vir alterando os próprios modelos de governação, nomeadamente a nível dos processos internos e com a preocupação das novas exigências de performance, que são medidas através de critérios de eficiência, eficácia e qualidade. Esta situação, também é motivada pelo *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*⁶ da ENQA, que foi aprovado em maio de 2005 pelos países subscritores da Declaração de Bolonha, e que apresenta sete princípios para a implementação de um sistema de gestão da qualidade do ensino nas IES:

- i. política e procedimentos de garantia de qualidade internos;
- ii. aprovação e acompanhamento permanente e revisão periódica dos cursos;
- iii. avaliação dos estudantes;
- iv. garantia de qualidade do pessoal docente;
- v. recursos de aprendizagem e apoio ao estudante;
- vi. sistema de informação;
- vii. informação pública.

Por tudo isto, as IES têm vindo a utilizar os mecanismos necessários para que através de modelos internos de governação, que promovam a garantia da qualidade e lhes permita prestarem um serviço que se adapte cada vez mais às necessidades do público alvo, conforme esquematizado na Figura 1.

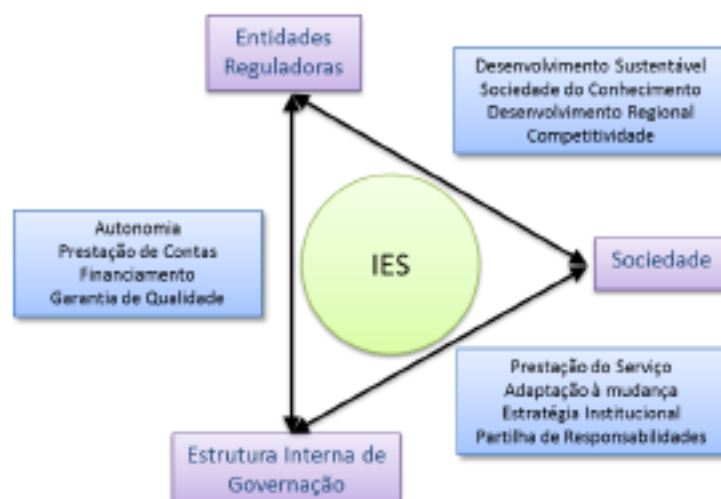


Figura 1 - Modelo de Análise da Governação no âmbito do ES

Fonte: (Lourenço, 2017)

⁶ Normas e boas práticas para a garantia da qualidade na área do Ensino Superior Europeu

2.2. Modelo de gestão do desempenho organizacional

Os modelos de gestão de desempenho (modelos de medição de desempenho, modelos de excelência ou modelos de melhoria de qualidade) são métodos transparentes para gerir o desempenho da Administração Pública (AP), sendo amplamente discutidos em diversa literatura. Os programas e técnicas de qualidade aplicados na AP destacaram os compromissos centrados nos *stakeholders* e numa melhoria contínua do desempenho (Holzer, Charbonneau, & Kim, 2009).

O processo de gestão de desempenho das organizações, engloba uma multiplicidade de fatores associados à administração do setor público, por vezes complexos e com uma diversidade de atores. Hoje em dia, a AP enfrenta múltiplas pressões para inovar e melhorar a eficiência e eficácia, mantendo simultaneamente o volume e a qualidade dos serviços prestados ao público (Brignall & Modell, 2000) e é neste contexto, que Lourenço (2017) apresenta o seguinte modelo de análise do desempenho organizacional das IES (Figura 2)

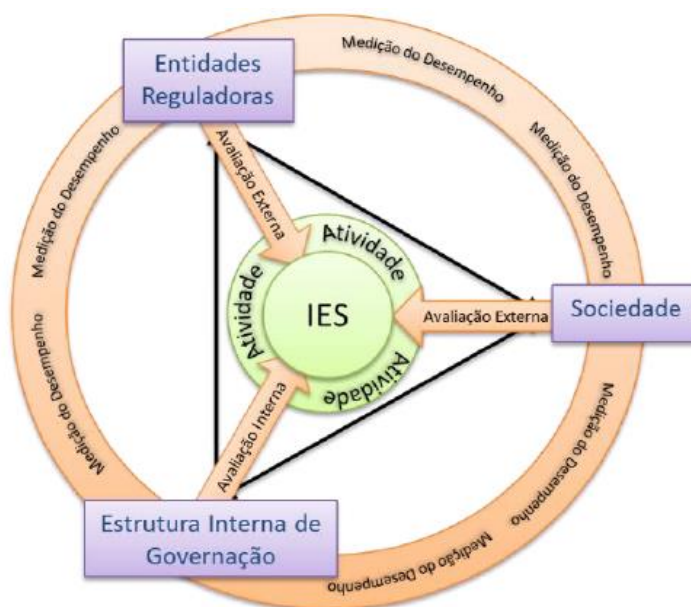


Figura 2 - Modelo de Análise do Desempenho Organizacional das IES

Fonte: (Lourenço, 2017)

A excelência na AP tem sido um dos temas chave das reformas do setor público, como tal, foram construídos um grande número de ferramentas e conceitos, alguns deles legislativos, para ajudar os governos na melhoria dos serviços. No entanto, existem outros modelos de gestão que são voluntários, como por exemplo a utilização do modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e a *Common Assessment Framework* (CAF), sendo estes dois modelos utilizados com maior frequência na AP na União Europeia.



Embora os modelos de gestão do desempenho existentes tenham diferentes perspectivas, todos eles destacam o facto de que o desempenho no setor público deve necessariamente ser visto como um conceito multidimensional (Emery, Wyser, Martin, & Sanchez, 2008).

3. Qualidade e Sistemas de Qualidade

3.1. Conceito de Qualidade e sua evolução histórica

A palavra qualidade tem origem no latim “*qualis*” e o seu conceito tem vindo a ser abordado por diversos autores dado o desafio que se constitui para defini-la. Segundo Gomes (2004), a qualidade é “fácil de reconhecer, mas é difícil definir”. Pode-se considerar a qualidade como algo que afeta de uma forma positiva a vida das organizações e a vida de cada indivíduo.

Para Carvalho e Paladini (2012), a Revolução Industrial no século XIX foi um dos factos que levou ao nascimento da qualidade da forma como hoje é conhecida, embora, ao longo do tempo, o conceito tenha vindo a evoluir conforme retratado na Figura 3.



Figura 3 - Ondas da Gestão da Qualidade

Fonte: (Carvalho & Paladini, 2012)

O Conceito de qualidade é abrangente e por isso aplica-se quer às organizações, aos indivíduos, às funções, aos equipamentos, aos processos, entre outros, ou seja, diz respeito aquilo que tem verdadeiramente valor para os *stakeholders* (Ishikawa, 1991).

No Quadro 2, é apresentada uma listagem cronológica com a definição de qualidade que foi apresentada por diversos autores.

Quadro 2 - Definição de Qualidade

Autor	Definição de Qualidade
Feigenbaum, 1961	“Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o uso e o preço de venda do produto”.
Pirsig, 1974	“Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas. Embora não se possa definir Qualidade, sabe-se o que ela é”
Gilmore, 1974	“Qualidade é o grau que um produto específico está de acordo com o projeto ou especificação”
Juran, 1974	“Qualidade é adequação ao uso ou propósito”
Crosby, 1979	“Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”
Taguchi e Wu, 1979	“Qualidade é a perda para a sociedade, causado pelo produto, após a sua expedição”
Tuchman, 1980	“...Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento”.
Leffler, 1982	“Qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis, contidos em cada unidade do atributo estimado”.
Broh, 1982	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade é um custo razoável”
Crosby, 1986	“Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.” As necessidades devem ser especificadas, e a Qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito.
Feigenbaum, 1988	“Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção de manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”
Tribus, 1990	“Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço”.
Juran, 1992	“Qualidade é a ausência de deficiências”, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade.
Deming, 1993	“Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente.”
Juran, 1997	“A Qualidade deve ser apropriada para uso ou propósito”
Cabral et. Al, 2001	“Qualidade como suporte que garante o sucesso econômico, social e ambiental e permite atingir a excelência e o desenvolvimento sustentável”.
NP EN ISO 9000:2015	Qualidade é “o grau de satisfação de requisitos (necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória) dados por um conjunto de características (elementos diferenciadores) intrínsecas”.

Fonte: adaptado a partir de Dias (2011)

Todas estas definições levam a crer que a Qualidade muda conforme as situações, ou seja, é aplicado conforme o contexto. É, assim, um conceito amplo que relaciona todos os aspectos da organização (apoando-se uns nos outros) proporcionando diferentes perspectivas sobre o mesmo tema, que no fundo é a obtenção da excelência (Mainardes, Tontini, & Lourenço, 2010).

3.2. Sistema de Gestão da Qualidade

Um SGQ pode ser entendido como uma prática de gestão, em que é necessário o envolvimento de todos os trabalhadores da organização, num processo que concretize o fornecimento de serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes (Pinto & Soares, 2018). Por seu lado, Pires (1999) refere que o SGQ é “um subsistema da gestão geral da empresa compreendendo todas as atividades que de alguma forma possam afetar a qualidade do produto e/ou serviço, ou a forma como a qualidade é entendida pelo cliente/consumidor.”

O SGQ de uma organização, deve englobar toda a atividade efetuada na mesma, nomeadamente, a gestão dos seus processos e atividades assentes em três pilares: prevenção, abordagem por processos e abordagem sistemática, conforme se esquematiza na Figura seguinte (Pinto & Soares, 2018):



Figura 4 - Os três pilares do SGQ

Fonte: (Pinto & Soares, 2018)

Na Abordagem por Processos, a norma NP EN ISO 9000:2015, define o processo como um “conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuantes que utiliza entradas para disponibilizar um resultado pretendido”.

Quando se pensa em processos dentro de uma organização, é possível identificar o grupo de processos de suporte, onde se incluem os processos de gestão (humanos, financeiro, matérias, etc.), os processos relacionados com a atividade da organização e os processos de melhoria (onde se enquadram os que estão relacionados com o SGQ). Assim, quando se aplica um sistema de processos numa organização identificando interações, estamos a falar de abordagem de processos (Pinto & Soares, 2018)

A norma NP EN ISO 9001:2015, não indica nenhum modelo de abordagem obrigatório, mas incita à sua aplicação na gestão da qualidade das organizações.

Segundo António, Teixeira e Rosa (2019), na Abordagem Sistemática, “*Deming* argumentava que 94% dos problemas relacionados com a qualidade são da responsabilidade da gestão. Acredita numa abordagem quantitativa e sistemática para a identificação e solução dos problemas, aplicando o denominado ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), ou seja, Planear, Executar, Verificar, Agir”.

As quatro fases do ciclo PDCA, apresentam uma metodologia que promove a melhoria contínua, uma vez que pode ser aplicado em todo o sistema ou apenas a cada processo, conforme esquema apresentado da Figura 5 (Pinto & Soares, 2018).



Figura 5 - O Ciclo PDCA

Fonte: (Pinto & Soares, 2018)

Nas suas pesquisas, Santos (2013) observou que “O ciclo de *Deming* é uma abordagem sistemática que permite às organizações a gestão da melhoria contínua de produtos e processos. O ciclo requer a definição de objetivos e estabelecimento de um plano de ação para os alcançar (*planning*), a execução das tarefas definidas no plano de ação (*do*), a medição e comparação de resultados em relação aos objetivos (*check*) e a adoção de ações para correção de desvios detetados em relação ao plano inicial (*act*)”.

Na filosofia do PDCA, pode-se aproveitar a aprendizagem do ciclo anterior para aperfeiçoar e ajustar o ciclo seguinte, repetindo-se esta metodologia de forma permanente.

De acordo com Pinto e Soares (2018), a norma NP EN ISO 9001:2015, apresenta sete princípios a seguir na gestão da qualidade, sendo eles: o Foco no cliente; a Liderança; o Comprometimento das pessoas; a Abordagem por processo; a Melhoria; a Tomada de decisão baseada em evidências; e a Gestão das relações.

3.3. A Qualidade em Portugal – Enquadramento Legal

O Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, surge com a publicação do Decreto-lei n.º 165/83, de 27 de abril, congregando o Conselho Nacional da Qualidade, o Centro de

Normalização e a Direcção-Geral da Qualidade. Três anos mais tarde, é publicado o Decreto-lei n.º 183/86, de 12 de julho, que cria o Instituto Português da Qualidade (IPQ) e que nos termos do artigo 1º seria “(...) o organismo nacional responsável pelas atividades de normalização, certificação e metrologia e que assegura a unidade de doutrina e ação do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade”.

O Decreto-lei n.º 234/93, de 2 de julho, ditou o fim do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, que, através desta publicação, passaria a denominar-se Sistema Português da Qualidade (SPQ), que nos termos do artigo 2º teria “(...) como objeto principal proporcionar aos agentes económicos nacionais um modo crível de demonstração da qualidade dos produtos e serviços, agregando as estruturas institucionais de apoio ao desenvolvimento da qualidade, de acordo com um conjunto de procedimentos de gestão aceites internacionalmente”.

Após esta data, houve a criação do Observatório para a Qualidade, em 2004 e sucessivas revisões da Lei Orgânica do IPQ. O Quadro seguinte apresenta um resumo dos documentos que dão suporte ao SPQ.

Quadro 3 - Qualidade em Portugal – Enquadramento Legal

Documento	Descrição
Dec. Lei nº 36935, de 24 de junho de 1948	Criação do Conselho Nacional da Qualidade
Dec. Lei nº 548/77, de 31 de dezembro	Criação da Direcção-Geral da Qualidade
Decreto-Lei nº 165/83, de 27 de abril	Criação do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade.
Decreto-Lei nº 183/86, de 12 de julho	Criação do Instituto Português da Qualidade. Revogação do Decreto-Lei nº 165/83, de 27 de abril.
Decreto-Lei nº 234/93, de 2 de julho	O Sistema Nacional de Gestão da Qualidade passa a denominar-se Sistema Português da Qualidade. Revogação do Decreto-Lei nº 165/83, de 27 de abril.
Decreto-Lei nº 4/2002, de 4 de janeiro	Criação do Observatório da Qualidade. Definição do Sistema Português da Qualidade. Revogação do Decreto-Lei nº 234/93, de 2 de julho.
Decreto-Lei nº 140/2004, de 8 de junho	Revisão da lei orgânica do IPQ. Revogação do Decreto-Lei nº 4/2002, de 4 de janeiro.
Decreto-Lei nº 142/2007, de 27 de abril	Revisão da lei orgânica do IPQ. Revogação do Decreto-Lei nº 140/2004, de 8 de junho.
Decreto-Lei nº 71/2012, de 21 de março	Revisão da lei orgânica do IPQ. Revisão da definição do Sistema Português da Qualidade. Revogação do Decreto-Lei nº 142/2007, de 27 de abril.
Decreto-Lei nº 80/2014, de 15 de março	Atribuição de determinadas tarefas até então desempenhadas pelas Direcções Regionais de Economia ao IPQ.

3.4. A Qualidade nas IES

O Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, surge com a publicação do Decreto-lei n.º 165/83, de 27 de abril, congregando o Conselho Nacional da Qualidade. Desde a década de 80 que tem vindo a aumentar o número de IES com SGQ. Este aumento, está diretamente relacionado com a implementação do Processo de Bolonha em 1999 e com as orientações para a aplicação dos SGQ no ES descritas nas *European Standard Guidelines* que foram publicadas em 2005 (Duarte, et al., 2016).

Na Europa, temos assistido a múltiplas iniciativas de implementação de SGQ no ES, tomando como referência modelos da supervisão do Estado ou modelos de qualidade existentes, adotando a generalidade das IES modelos de qualidade de referência, nomeadamente, as normas ISO 9000 ou os modelos da EFQM (Widrick, Mergen, & Grant, 2002).

Segundo Ethier (1989), é muito difícil de definir qualidade em educação, mas seja qual for o conceito deve estar centrado em três parâmetros: a Qualidade dos recursos humanos, materiais e financeiros ao dispor do serviço de educação; a Qualidade do processo educativo em que os programas e os métodos expressem todo o seu potencial; e a Qualidade dos resultados académicos e do desenvolvimento pessoal e social dos estudantes.

De acordo com o estudo da OCDE “*Les Ecoles et la Qualite: Un Rapport International*”, o conceito de qualidade conhece diversas interpretações, que variam de país para país de acordo com os objetivos da política de educação, e é na relação com esses objetivos que se promove a avaliação. (OCDE, 1989).

Nas reuniões interministeriais após a implementação do processo de Bolonha, houve um reconhecimento da importância dos sistemas de garantia da qualidade de modo a permitir a comparabilidade das qualificações na Europa. Neste seguimento, foi convidada a ENQA, para que em cooperação com a EUA (*European University Association*), a ESIB (*the National Unions of Students in Europe*) e a EURASHE (*European Association of Institutions in Higher Education*), desenvolvessem normativos (metodologias, procedimentos e linhas orientadoras) para a garantia da qualidade para uma adequada acreditação por parte das entidades competentes para o efeito (Saraiva, Reis, & Roldão, 2006).

O sucesso qualitativo do SGQ depende de uma interligação harmoniosa de todos os elementos do sistema educativo, pelo que é estrategicamente prioritário a promoção da eficácia da aprendizagem, a promoção direta da excelência dos resultados e a promoção da qualidade dos recursos humanos e materiais do organismo (Cunha, 1997).

De acordo com Pereira (2004), existe uma indefinição conceptual da terminologia da Gestão da Qualidade onde se incluem os processos de avaliação do ensino superior, que nos termos do artigo 4.º do Dec. Lei n.º 38/94, de 21 de Novembro, visam: “a) Estimular a melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas; b) Informar e esclarecer a comunidade educativa e a comunidade portuguesa em geral; c) Assegurar um conhecimento mais rigoroso e um diálogo mais transparente entre as instituições de ensino superior; d) Contribuir para o ordenamento da rede de instituições de ensino superior”. Mais tarde, é alterada pela Lei n.º 1/2003 que aprovou o Regime Jurídico do Desenvolvimento e da Qualidade do ES, a qual veio reforçar a importância que o estado concede a esta problemática.

Posteriormente, a par de outros países europeus, Portugal recorreu a uma entidade independente, para a promoção e avaliação da qualidade das IES, a A3ES, que surge, quando em 2007 é aprovado o novo regime jurídico para a qualidade do ensino superior⁷. Este regime jurídico, procurou conferir às IES alguma autonomia no que respeita à responsabilidade pela garantia da qualidade nas suas instituições (em parte assegurada pela liberdade de escolha dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade adotados), garantindo ao mesmo tempo que o Estado mantenha o poder de exigir a responsabilidade da qualidade a qualquer momento (Santos & Abreu, 2019).

3.5. O caso de sucesso do ISCSP-ULisboa

O ISCSP, é uma escola que integra a Universidade de Lisboa e que adotou a sua Política de Qualidade em 2014. Em 2016, viu publicado o Regulamento⁸ que cria o SGQ e que teve por base o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, as orientações da A3ES⁹ e as recomendações estabelecidas internacionalmente, através da ENQA e OCDE, bem como do Modelo CAF Educação 2013, e as orientações da Universidade de Lisboa (ULisboa).

Na sua estrutura orgânica (Figura 6), o ISCSP apresenta uma área (Área de Avaliação e Garantia da Qualidade - AAGQ) destinada a todos os assuntos relacionados com o seu SGQ-ISCSP e que tem como missão a sua operacionalização.

⁷ Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro

⁸ Regulamento n.º 1123/2016, de 29 de dezembro – Regulamento do Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP

⁹ Criada pelo Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro

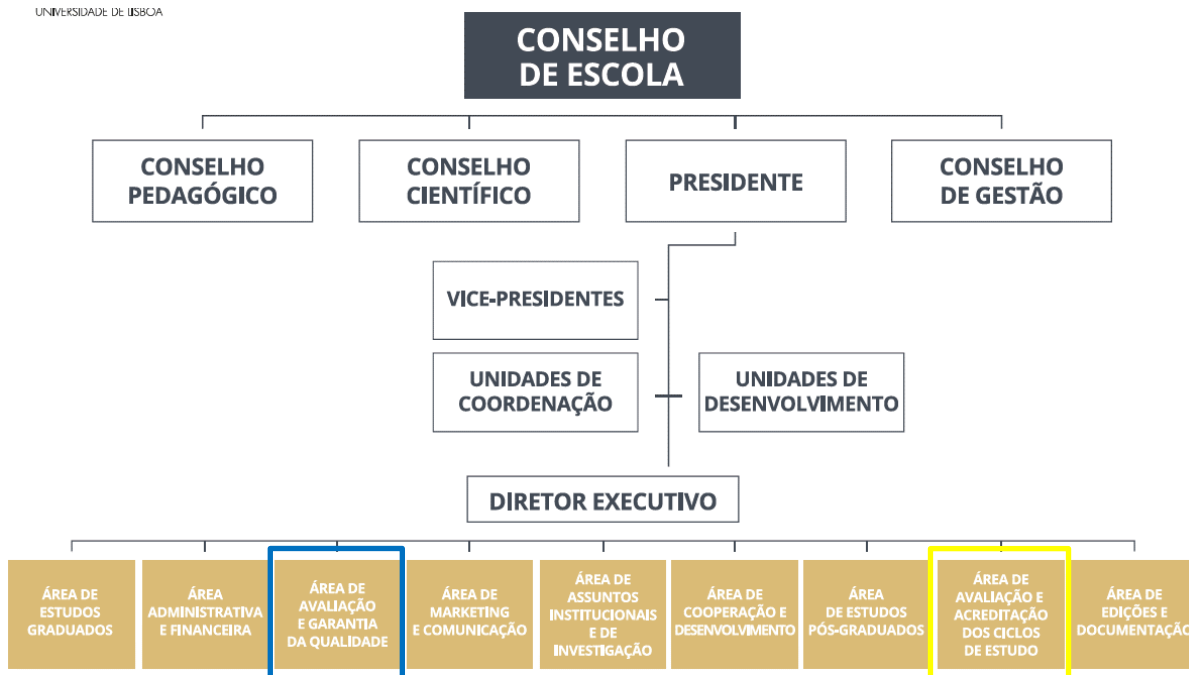


Figura 6 - Organograma da Estrutura Orgânica do ISCSP

Fonte: (ISCSP, 2019)

Atualmente, a AAGQ¹⁰, para assegurar todas as suas atribuições¹¹, está organizada conforme se apresenta na Figura 7, sendo composta por 6 colaboradores (1 coordenação, 2 Núcleo de Gestão da Qualidade e Formação, 2 Serviço de Avaliação e Acreditação Institucional e 1 no Apoio à Conservação e Manutenção).



Figura 7 - Estrutura Orgânica da AAGQ

Fonte: (ISCSP, 2019)

Devidamente articulado com o Sistema de Gestão, o SGQ do ISCSP que procura envolver toda a comunidade que constitui o Instituto, tendo como objetivo a melhoria contínua e a operacionalização da política para a qualidade, e para tal, apresenta a estrutura organizacional que se ilustra na Figura 8 (ISCSP, 2019).

¹⁰ n.º 2 do Art.º 9 do Regulamento n.º 886/2016, de 26 de dezembro

¹¹ n.º 1 do Art.º 12 do Regulamento n.º 466/2019, de 28 de maio – Regulamento Orgânico dos Serviços Técnicos e Administrativos do ISCSP.

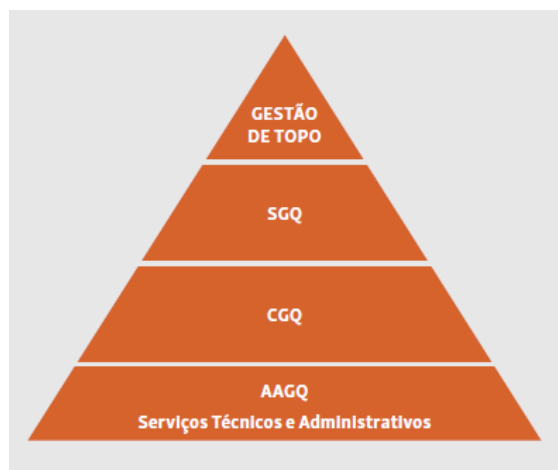


Figura 8 - Estrutura Organizacional do SGQ do ISCSP

Fonte: (ISCSP, 2019)

O ISCSP, para a operacionalização do seu SGQ, tem em consideração as linhas orientadoras do seu Sistema de Gestão e a cuidadosa articulação de modelos e respetivas ferramentas que servem de mecanismo base de suporte e que se encontram devidamente esquematizadas na Figura 9 (ISCSP, 2019).

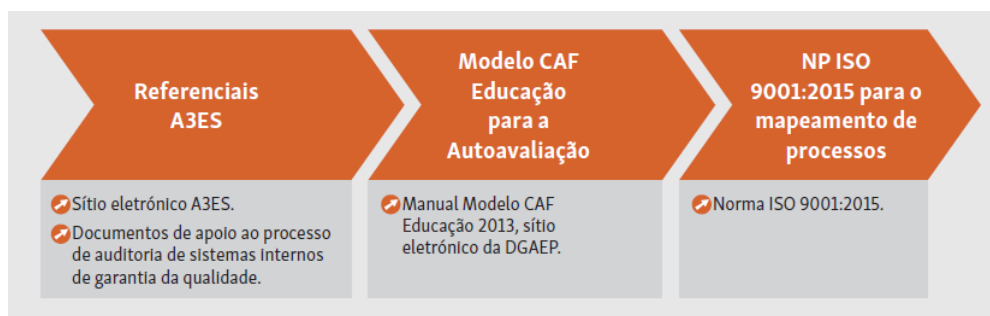


Figura 9 - Mecanismos base de suporte à operacionalização do SGQ do ISCSP

Fonte: (ISCSP, 2019)

As atividades, que são desenvolvidas no âmbito do SGQ do ISCSP, encontram-se materializadas em diversos documentos orientadores, tais como: o Plano de Ação/Plano Estratégico do ISCSP, a Política de Qualidade, o Plano da Qualidade, o Plano de Atividades, o Relatório de Atividades, o Regulamento de Atribuição de competências do Conselho de Gestão da Qualidade, o Manual de Controlo Interno e o Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (ISCSP, 2019).

O ISCSP, promoveu o processo de avaliação externa por parte da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) ao seu SGQ, e viu reconhecida a implementação do modelo CAF, tendo-lhe sido atribuída chancela “*Effective CAF User*” (Utilizador Eficaz da CAF), em janeiro de 2018. Nesse mesmo ano, obteve, ainda, o reconhecimento “*Committed to Excellence*” da EFQM (ISCSP, 2019).



No passado mês de fevereiro, a estas duas certificações, juntou-se pela primeira vez a certificação do SIGQ atribuída pela A3ES, que em sede de relatório pela Comissão de Avaliação é salientado o “substancial processo de desenvolvimento” em diversas vertentes da Política institucional para a garantia da qualidade do ISCSP, encontrando-se devidamente “alinhado com os referenciais da A3ES” (A3ES, 2019).

4. O Modelo de Gestão da Qualidade CAF

4.1. Conceito, Objetivos e Princípios

O novo manual da CAF2020, refere que a CAF é um modelo de gestão de desempenho que age como uma 'bússola' para ajudar os gestores a encontrar os caminhos para a excelência. Com as suas representações gráficas, explica a relação causa/efeito entre fatores organizacionais e resultados de desempenho (EIPA, 2020).

Segundo Carapeto e Fonseca (2014) a CAF “é uma ferramenta de gestão da qualidade criada para ser aplicada nos organismos públicos, os seus pressupostos assentam na autoavaliação, é relativamente simples, de fácil implementação, bastante inovadora, percebe os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização”.

A CAF, é um modelo de autoavaliação inspirado no Modelo de Excelência da EFQM, desenvolvido para o setor público e que se norteia por princípios que permitem efetuar uma “análise holística do desempenho da organização”. Este modelo, é geral, simples, acessível e de fácil utilização por todas as organizações do setor público, tratando de todos os aspetos da excelência organizacional (DGAEP, 2013b).

Para Azevedo (2007), a CAF tem como propósito a compreensão e a utilização correta de técnicas de gestão da qualidade total na AP, ajudando os serviços a melhorar o seu desempenho.

Engel (2002) define a CAF como “um modelo de diagnóstico que tem um ciclo contínuo de autoavaliação, plano de melhorias, avaliação e medidas de correção. Desta forma, permite às organizações introduzir melhorias sucessivas dos seus recursos internos, com vista á obtenção da excelência”.

Como catalisador do processo de melhoria da organização, o modelo CAF tem os seguintes objetivos: “i) Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da AP; ii) Orientação progressiva para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA; iii) Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhorias; iv) Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado; v) Facilitar o *benchlearning* entre organizações do setor público” (DGAEP, 2013a).

Segundo a DGAEP (2013), existem oito “princípios que fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade”, devidamente identificados na Figura 10.



Figura 10 - Princípios da excelência da CAF

Fonte: (DGAEP, 2013a)

Uma organização alcançará a excelência, quando aplicando a CAF, tiver um nível de maturidade em todos os oito princípios de Excelência (Staes, Thijs, Stoffels, & Heidler, 2010). Assim, de acordo com Rickards e Ritsert (2013) a CAF “adota uma abordagem holística e integrativa, incorporando processos de controle estratégico, gestão e operacional num único modelo, ao mesmo tempo, também representa uma abordagem *Total Quality Management* para avaliação e controle de desempenho”.

4.2. Estrutura da CAF e linhas de orientação para a sua implementação

Assente numa estrutura de nove critérios (cinco critérios de Meios e quatro critérios de Resultados), que se encontram divididos em subcritérios, a CAF, que visam as principais dimensões a ter em consideração em qualquer análise organizacional (Figura 11).



Figura 11 - Estrutura da CAF

Fonte: (DGAEP, 2013a)

Os critérios de Meios (1 a 5) “dizem respeito às práticas gestionárias de uma organização. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados”, ou seja, referem-se ao modo como a organização desenvolve as suas atividades – chave. Por sua vez, os critérios de Resultados (6 a 9) “são alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave e avaliados através de medidas de perceção e medições do desempenho”, ou seja, referem se os resultados são alcançados (DGAEP, 2013a).

Segundo Carapeto e Fonseca (2014), cada um dos critérios, inclui um conjunto de subcritérios se são monitorizados utilizando o ciclo PDCA, e que dão a possibilidade à gestão de topo de avaliar o desempenho da organização em função das evidências que são identificadas em cada um deles.

A versão atual do modelo CAF, apresenta um conjunto de linhas de orientação para efetuar a sua aplicação, e como tal, prevê a implementação de uma forma mais eficiente e eficaz recorrendo a um processo de dez passos, divididos por três fases (Figura 12). Embora, a CAF se apresente como uma ferramenta dinâmica e flexível, a estrutura do modelo deve ser mantida - critérios e subcritérios (DGAEP, 2013a).

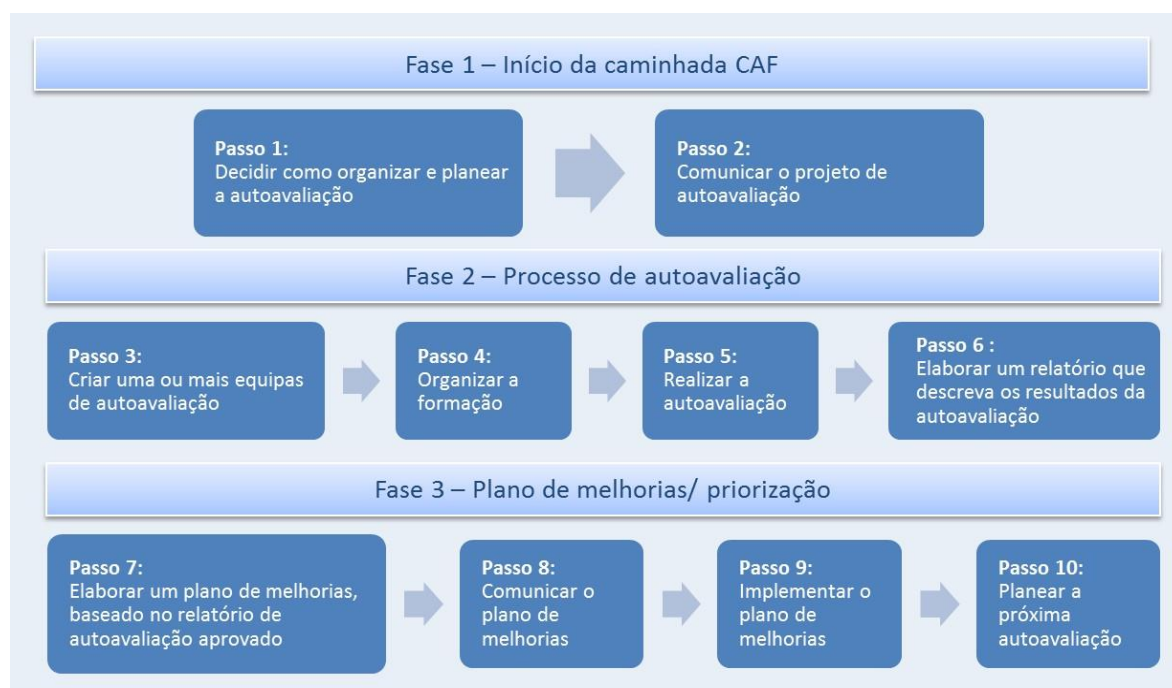


Figura 12 - Dez Passos para melhorar as organizações com a CAF

Fonte: (DGAEP, 2013a)

5. Metodologia

O estudo, seguiu uma filosofia ontológica construtivista, por considerar os fenómenos sociais e respetivos significados. Numa posição epistemológica interpretativista na qual compete ao investigador compreender os significados subjetivos dos fenómenos sociais (Bryman, 2012) e perceber como a realidade molda e é moldada (Santos & Lima, 2019).

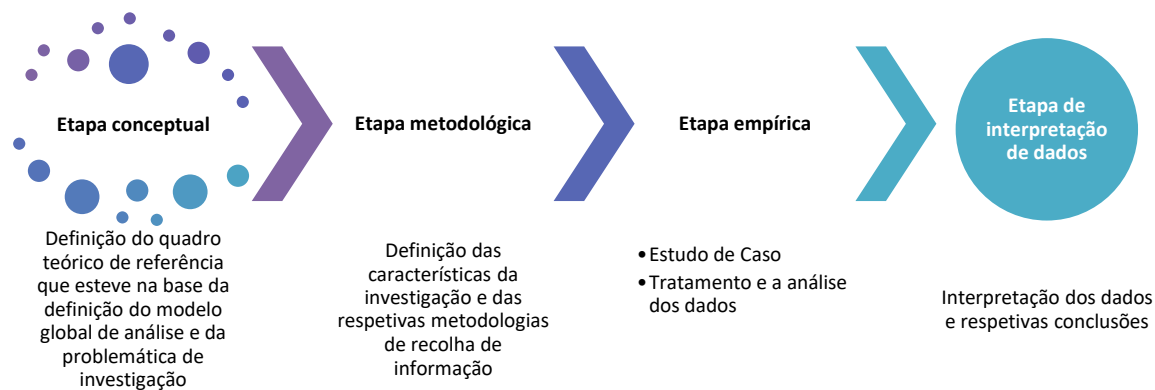
Adotou-se um raciocínio dedutivo, fazendo um percurso do geral para o particular, ou seja, “ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria” (IUM, 2019), uma vez que partiu dos modelos de governação pública, como “premissa” e da evolução derivada da implementação do Processo de Bolonha e das orientações para a aplicação de SGQ nas IES.

Tendo em consideração a complexidade do tema, assumiu-se uma estratégia de investigação mista, visto conferir uma maior flexibilidade ao combinarmos as abordagens quantitativa e qualitativa permite consolidar a recolha de dados de modo a que haja uma convergência dos resultados (Bryman, 2012). A abordagem qualitativa é assente na revisão de literatura e análise documental baseada em fontes primárias (legislação e literatura), além de artigos científicos sobre o tema (Vilelas, 2009). A abordagem quantitativa é assente na aplicação de um inquérito por questionário que permitiu a “recolha de dados observáveis, baseados em fatos, acontecimentos e fenómenos objetivos” (IUM, 2019).

Relativamente ao desenho da pesquisa (Yin, 1993), possui características que se configura como o Estudo de Caso (Yan, 2005) e transversal para o desenvolvimento do SGQ do IUM, na medida em que “o investigador procura recolher informação sobre um fenómeno particular inserido num contexto específico...” descrevendo rigorosamente esta pesquisa (Santos & Lima, 2019).

Assume-se, ainda, uma abordagem comparativa, na medida em que será utilizada como variável independente o caso de sucesso do ISCSP, enquanto IES com referência em termos de implementação do SGQ (IUM, 2019).

O percurso metodológico de uma investigação é um processo constituído por etapas (Arellano & Rodriguez, 2009), desse modo, desenvolveu-se esta investigação em quatro etapas (Figura 13): i) etapa conceptual; ii) etapa metodológica; iii) etapa empírica; e iv) etapa de interpretação de dados (Fortin, 2009).

**Figura 13 - Etapas da Investigação**

Fonte: Adaptado de Fortin (2009)

Após a etapa conceptual e metodológica, procedeu-se à elaboração de um inquérito por questionário, tendo em vista aferir o grau de satisfação dos colaboradores do IUM. Procurou-se que o mesmo fosse breve, de rápida resposta visando a obtenção de melhores resultados.

Ora, segundo esta construção, foi adotado o modelo de análise que integra os conceitos, dimensões e indicadores, esquematizado no Quadro 16 do Apêndice A.

6. O Instituto Universitário Militar – Estudo de Caso

O Ensino Superior Militar (ESM), tem vindo a fazer a sua integração no sistema de ensino superior português, com prioridade na formação de excelência dos Oficiais dos quadros permanentes dos três ramos das Forças Armadas (FA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR). Neste sentido, efetuou reformas ao nível das suas estruturas, bem como dos ciclos de estudo que proporciona. Estas reformas, tiveram como pressuposto, além de outros, o Processo de Bolonha e a avaliação e certificação por parte da A3ES (GAT, 2014).

Neste sentido, o Decreto-Lei n.º 161/2005, veio criar o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), dado que houve a necessidade de racionalizar os recursos e criar novas sinergias no âmbito do ESM, desenvolvendo os cursos que correspondam às exigências que se colocam às FA e à GNR.

6.1. Caracterização e Organização do IUM

Através do Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro, que estabelece a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas, foi concretizada criação do IUM, na dependência do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA).

Mais tarde, o Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, veio estabelecer a nova Orgânica do ESM e aprovou o Estatuto do IUM (EIUM), tendo como base a sustentação de um modelo de ESM inserido no sistema de ensino superior português e encontrando-se abrangido pelo Sistema geral de avaliação e acreditação do ensino superior¹². Porém, o seu Regulamento Interno ainda se encontra em processo de aprovação.

A organização do IUM, representada na Figura 14, encontra-se previsto no Art.º 8 do seu Estatuto¹³, compreendendo os órgãos de governo, de conselho e de coordenação e apoio, tem uma Unidade Politécnica Militar (UPM), constituída pelos Departamentos Politécnicos da Marinha, Exército, Força Aérea e GNR, e integra as seguintes unidades orgânicas de ensino e investigação: o Departamento de Estudos Pós-Graduados (DEPG) e o Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM).

Faz parte dos órgãos de coordenação e apoio, o Gabinete da Avaliação da Qualidade (GAQ), que coordena as atividades e os processos no âmbito da qualidade e assegura o controlo da avaliação e da acreditação no âmbito da avaliação do IUM e das suas unidades de ensino e investigação¹⁴.

¹² Art.º 12 do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro

¹³ Anexo ao Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro

¹⁴ Art.º 18 do EIUM, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro

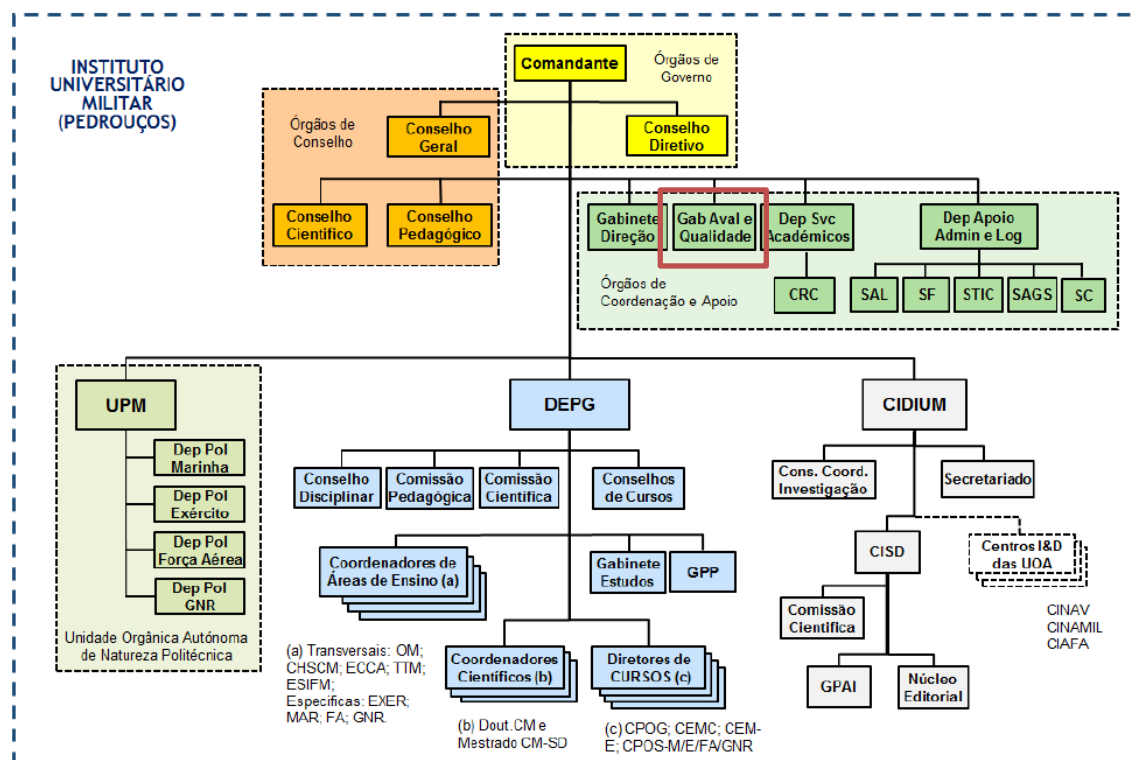


Figura 14 - Estrutura Orgânica do IUM (Pedrouços)

Fonte: (IUM, 2017)

Nos termos do artigo 26º do EIUM, o mapa de pessoal, é aprovado e/ou alterado pelo CEMGFA, por proposta do Comandante, ouvidas as partes interessadas. No que diz respeito, ao “pessoal militar necessário ao cumprimento da missão do IUM é garantido pelos ramos das Forças Armadas e pela GNR, de acordo com as necessidades do ensino e formação e ao regular funcionamento do IUM”.

Segundo informação recolhida junto do Departamento de Apoio Administrativo e Logístico (DAAL), desempenham funções no IUM o número de militares e civis que constam no Quadro seguinte:

Quadro 4 - Número efetivos do IUM

CATEGORIA	EFETIVO
Oficiais	65
Sargentos	14
Praças	15
Civis	15
TOTAL	110

Fonte: Adaptado de DALL (op. cit.)

6.2. Gabinete de Avaliação da Qualidade

Nos termos do artigo 18.º do EIUM, o GAQ assume “a coordenação das atividades e dos processos do âmbito do controlo da qualidade, bem como, o controlo da avaliação e da acreditação no âmbito da avaliação do IUM e das suas unidades de ensino e investigação por parte da A3ES”.

As competências do GAQ, encontram-se preconizadas no Manual de Qualidade do IUM, entre as quais se destacam: “a elaboração do Plano de Qualidade”; “garantir a operacionalidade e a eficiência das políticas de gestão da Qualidade”; “coordenação e realização do processo de autoavaliação da qualidade”; e “propor e acompanhar os processos e procedimentos organizacionais”.

O Regulamento Interno do IUM, que se encontra em processo de aprovação, prevê que o GAQ seja guarnecido por dois elementos (o chefe do GAQ e um adjunto). Em apoio ao GAQ, “poderão trabalhar outros elementos, em acumulação, nomeados pelo comandante do IUM”.

6.3. Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ) do IUM

A Política de Qualidade do IUM, define os fundamentos do seu SIGQ e estabelece cinco objetivos, que estão em linha com as recomendações da ENQA, sendo eles:

- i. Garantir o processo contínuo de aperfeiçoamento institucional;
- ii. Incrementar o nível de desempenho do ensino;
- iii. Assegurar o exercício da responsabilidade de garantia da qualidade;
- iv. Estabelecer processo de funcionamento dos resultados alcançados e assegurar a sua melhoria contínua;
- v. Harmonizar a ação das diferentes entidades responsáveis pela operacionalização do SIGQ.

SIGQ assenta nos órgãos existentes na estrutura do IUM, incluindo a Comissão Avaliação da Garantia da Qualidade (CAGQ), que assegura a coordenação transversal e assume os 13 referenciais de qualidade propostos pela A3ES (Anexo A), em linha com as recomendações da ENQA.

De acordo com o Manual de Qualidade do IUM, o “modelo do SIGQ deve favorecer o envolvimento e garantir o comprometimento de docentes, não docentes e discentes, nos processos internos de ensino-aprendizagem, na investigação e nas atividades de apoio no sentido da melhoria contínua dos mesmos”. Assim, tendo em consideração tais desígnios, o processo de melhoria contínua “está assente no ciclo PDCA” (Figura 15).

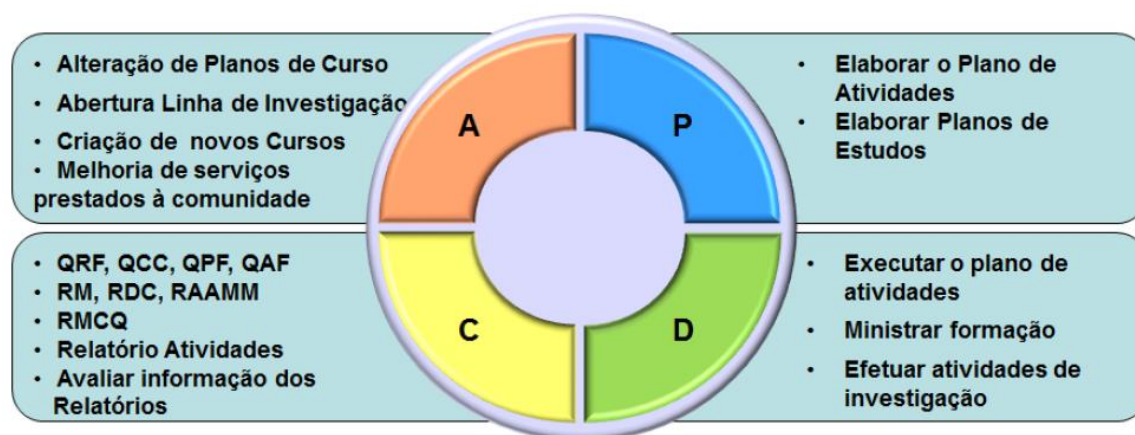


Figura 15 - Processo de Melhoria Contínua do IUM

Fonte: (IUM, 2017)

Estrutura do SIGQ do IUM, representada na Figura 16, está articulada com os referenciais propostos pela A3ES e é da responsabilidade dos Órgão de Governança¹⁵ e dos Órgãos de Conselho.

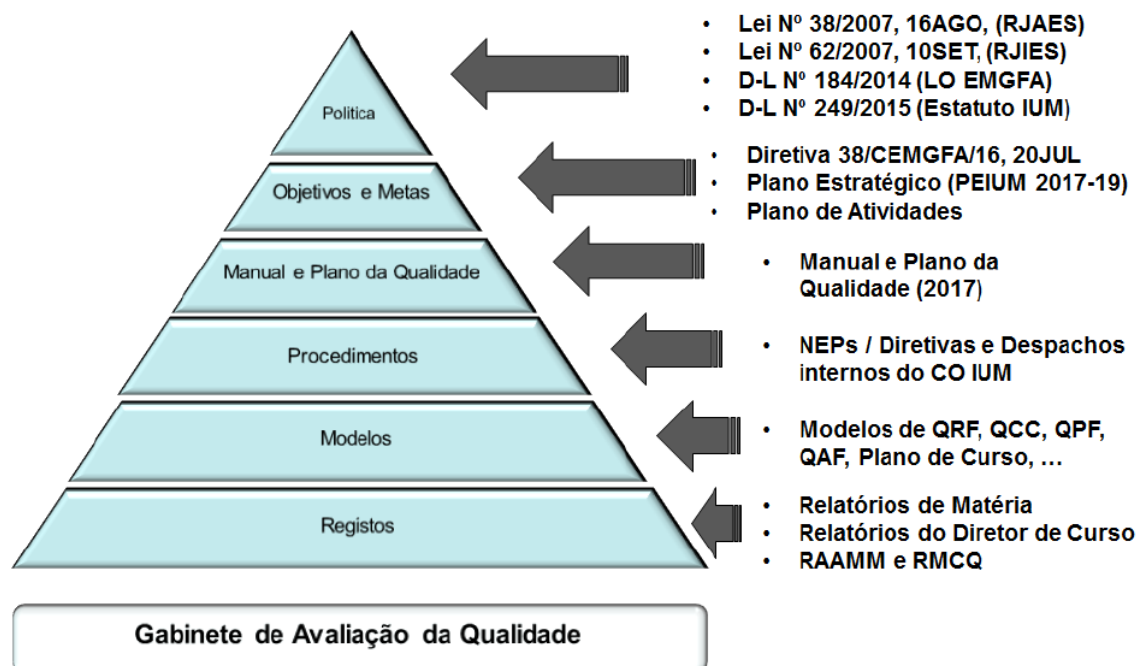


Figura 16 - Estrutura do SIGQ

Fonte: (IUM, 2017)

Na documentação disponibilizada, verifica-se, que o IUM dá prioridade aos processos ensino-aprendizagem que se traduzem em relatórios (anuais) de monitorização. Estes relatórios integram indicadores requeridos pela acreditação dos cursos (IUM, 2017).

¹⁵ Comandante e Conselho Diretivo

O processo de certificação do SIGQ, pela A3ES, iniciou-se em 2015 com os padrões do Ensino Superior Universitário. Após a fundamentação e recomendação da Comissão de Avaliação Externa, em 13/01/2016, o Conselho de Administração da A3ES, decidiu certificar o IESM por um período de seis anos, com sete recomendações adicionais a ser aplicadas no processo de renovação da certificação.

6.4. Escolha da população alvo, processo de recolha e tratamento de dados

Com a perspetiva de aferir, o modo como os colaboradores percecionam o IUM e o seu grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolvem relativamente ao SGQ, foi adaptado o “Questionário de Satisfação de colaboradores” da DGAEP previsto no passo cinco da fase dois do processo de implementação da CAF Educação, enquanto possível ferramenta de autoavaliação do IUM.

Neste sentido, o questionário (Apêndice B) foi elaborado na plataforma “IUM – Questionários” que tem como suporte a ferramenta *LimeSurvey*, constituído por questões que procuram aferir o grau de satisfação dos colaboradores com as políticas de qualidade, cujo *link* de acesso ao mesmo foi distribuído através do endereço de correio eletrónico institucional do IUM, a 92 colaboradores (aleatórios), sendo os resultados apresentados no ponto seguinte. Os inquéritos por questionários, foram enviados e respondidos durante o mês de abril de 2020.

Neste questionário, foram colocadas questões que englobam: uma breve caracterização dos colaboradores, o seu grau de satisfação e no final uma questão aberta sobre sugestões de melhoria. Assim, no Quadro 5, apresentam-se os objetivos de cada uma das questões do questionário e que vão ser analisados no sentido de identificar, pontos fortes e áreas a melhoria.

Quadro 5 - Resultados relevantes e observações da caracterização dos colaboradores do IUM

QUESTÕES		OBJETIVOS
Secção A: Breve caracterização		
A1	Idade	Caraterizar os colaboradores respondentes, relativamente à sua idade e às habilitações literárias.
A2	Habilitações Literárias	
A3	Identificação da categoria da função que exerce	Caraterizar os colaboradores respondentes, relativamente categoria que ocupam e o tempo que prestam serviço no IUM.
A4	Período que colabora com o IUM	
A5	Conhece política de Qualidade do IUM	Pretende-se saber se a política de qualidade é do conhecimento de todos os colaboradores do IUM.



Secção B: Nível de satisfação		
B1	Satisfação global dos colaboradores com a organização	Pretende-se saber/evidenciar as ações desenvolvidas pela liderança no desenvolvimento e comunicação da visão, missão e valores.
B2	Como classifica o seu nível de satisfação com a liderança do IUM	Pretende-se evidenciar o que a liderança do IUM efetua, no que diz respeito à motivação e ao apoio aos e dos seus colaboradores.
B3	Como classifica o seu nível de satisfação com a sua chefia direta:	Pretende-se evidenciar o que o IUM efetua para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
B4	Como classifica o seu nível de satisfação com o desenvolvimento da carreira.	Pretende-se evidenciar o que a organização faz para planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia.
B5	Como classifica o seu nível de motivação.	Pretende-se evidenciar o que a organização faz para planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia.
B6	Como classifica o seu nível de satisfação com as condições de trabalho.	Caraterizar as condições de trabalho no que diz respeito ao ambiente, gestão de conflitos, conciliação do trabalho, vida familiar e assuntos de saúde e relação entre colaboradores.
B7	Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações.	Caraterizar as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações, verificando quais as que são mais valorizadas.
Secção C: Sugestões		
C1	Indique algumas sugestões de melhoria que considere relevantes nos pontos anteriores, para o desenvolvimento da atividade no IUM	Obter sugestões de melhoria, com o objetivo de utilizar as que se revelem úteis para a melhoria contínua do IUM

Após a aplicação dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos através da estatística descritiva, sendo o seu tratamento efetuado informaticamente através do Excel e da ferramenta *LimeSurvey*. Foram identificados 79 registos na plataforma “IUM – Questionários”, sendo que oito não foram considerados válidos porque se encontravam incompletos. Assim, constituíram objetos de análise 71 respostas válidas o que corresponde a 77,17% da população a quem foi enviado o inquérito.

Para a adequada apresentação dos dados obtidos, foram utilizados Quadros por seção de questões, com os respetivos dados estatísticos.

No Quadro 6, apresentam-se os resultados relevantes e as observações sobre os mesmos relativamente à caraterização dos colaboradores do IUM, nomeadamente no que diz respeito à idade, habilitações literárias, função que exercem, o período que se encontram a desempenhar funções no IUM e se conhecem a Política de Qualidade da Instituição.

Quadro 6 - Resultados relevantes e observações da caracterização dos colaboradores do IUM

SECÇÃO A: BREVE CARATERIZAÇÃO			
QUESTÕES		RESULTADOS RELEVANTES	OBSERVAÇÕES
A1	Idade	A faixa etária referente à totalidade dos respondentes está compreendida entre os 21 e os 55 anos de idade, que corresponde a uma média 45 anos	A média de idade dos colaboradores do IUM situa-se nos 45 anos.
A2	Habilitações Literárias	No que diz respeito às habilitações literárias dos colaboradores do IUM: 24,64 % possuem licenciatura; 44,93% possuem mestrado; 7,25% possuem doutoramento; 23,19% outras habilitações	A População do IUM é maioritariamente qualificada. No entanto, pode ser considerado um ponto a melhorar, principalmente na percentagem que diz respeito a outras habilitações e doutoramento.
A3	Identificação da categoria da função que exerce	Relativamente às funções que desempenham, verifica-se que: 24,65% ocupam cargos nos órgãos de Conselho (Diretor, Chefes Gabinete, Coordenadores de Área e Diretores de Curso); 46,38% ocupam cargo de docência; 8,70% são chefes de seção; 2,9% auxiliares 5,8% Assistente Operacional 11,59% desempenham outras funções.	A maioria dos colaboradores do IUM desempenham funções de docência.
A4	Período que colabora com o IUM	Quando questionados sobre o período que prestam serviço no IUM: 56,52% responderam à menos de dois anos; 30,43% responderam entre os dois e os cinco anos; 13,04% à mais de cinco anos.	A grande maioria dos colaboradores desempenham funções no IUM à menos de dois anos. Poderá ser considerado um ponto a melhorar.
A5	Conhece política de Qualidade do IUM	Questionados sobre o conhecimento da Política de Qualidade do IUM: 52,24% responderam que conhecem; <u>22,39% responderam que não conhecem;</u> 25,37% diz que é incerto que conheçam.	Existe uma grande percentagem de colaboradores que não conhece a Política de Qualidade do IUM. Um ponto que deverá obrigatoriamente melhorar.

Verifica-se, que o IUM tem na generalidade uma população qualificada, que desempenham funções maioritariamente de docência e têm uma média de idade de 45 anos. Importa referir, que 86,95% dos respondentes desempenham funções no IUM à menos de cinco anos e 47,76% não conhecem ou dizem que é incerto que conheçam a Política de Qualidade do IUM.

No Quadro 7, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores relativamente ao seu nível de satisfação global com o IUM, com a imagem, desempenho, responsabilidade social, Política de Qualidade, envolvimento nos processos de tomada de decisão, atividades de melhoria continua, envolvimento no cumprimento da missão e na consulta e diálogo com os órgãos de gestão.



Quadro 7 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação global dos colaboradores com o IUM

SECÇÃO B: NÍVEL DE SATISFAÇÃO		
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES	OBSERVAÇÕES
B1. Satisfação global dos colaborador es com a organização	B1.1 A nível da satisfação global com a imagem do IUM: 1,59% diz estar muito insatisfeito; 4,76% diz estar insatisfeito; 12,70% diz estar pouco satisfeito; 58,73% dizem estar satisfeitos; 22,22% muito satisfeitos.	<p>Na generalidade os respondentes estão satisfeitos com o desempenho global do IUM. Embora, se mostrem indecisos no que diz respeito ao diálogo entre colaboradores e os órgãos de gestão.</p> <p>Tem como Ponto Forte o envolvimento dos colaboradores no cumprimento da missão do IUM.</p> <p>No entanto, são identificadas algumas áreas a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Política de Qualidade do IUM; – Desenvolvimento de atividades/iniciativas no âmbito da responsabilidade social; – Envolvimento dos colaboradores na preparação dos processos de tomada de decisão nos assuntos respeitantes aos serviços onde exercem a sua atividade; – Diálogo entre colaboradores e os órgãos de gestão.
	B1.2 No que respeita a classificação do desempenho global do IUM: 4,76% diz estar insatisfeito; 20,63% diz estar pouco satisfeito; 65,08% está satisfeito; 9,52% diz estar muito satisfeitos.	
	B1.3 Relativamente ao desenvolvimento de atividades/iniciativas no âmbito da responsabilidade social do IUM: 1,59% diz estar muito insatisfeito; 9,52% diz estar insatisfeito; 26,98% dizem estar pouco satisfeitos; 41,27% dizem estar satisfeitos; 11,11% diz estar muito satisfeito; 9,52% não sabem.	
	B1.4 Quanto à Política de Qualidade do IUM: 4,76% diz estar insatisfeito; 22,22% responderam que estão pouco satisfeitos; 41,27% responderam que estão satisfeitos; 9,52% responderam estar muito satisfeitos; 22,22% não sabem.	
	B1.5 Ao nível de envolvimento dos colaboradores na preparação dos processos de tomada de decisão nos assuntos respeitantes aos serviços onde exercem a sua atividade: 1,59% diz estar muito insatisfeito; 7,94% diz estar insatisfeito; 26,98% diz estar pouco satisfeito; 50,79% diz estar satisfeito; 3,17% não sabem.	
	B1.6 No que respeita ao envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria continua no âmbito das suas áreas: 12,70% diz estar insatisfeito; 14,29% diz estar pouco satisfeito; 57,14% diz estar satisfeito; 11,11% diz estar muito satisfeito; 4,76% não sabem.	
	B1.7 Ao nível de envolvimento dos colaboradores no cumprimento da missão do IUM: 6,35% diz estar insatisfeito; 22,22% diz estar pouco satisfeito; 46,03% diz estar satisfeito; 22,22% diz estar muito satisfeito; 4,76% não sabem.	



	B1.8	Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e os órgãos de gestão: 12,70% responderam estar insatisfeitos; 28,57% respondem estar pouco satisfeitos; 34,92% respondem estar satisfeitos; 12,70% diz estar muito satisfeito; 11,11% não sabe.	
--	------	---	--

Verifica-se, que na generalidade os colaboradores do IUM encontram-se satisfeitos com a apreciação global da Instituto, embora, sejam identificadas algumas áreas que têm margem de melhoria.

No Quadro 8, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores relativamente ao seu nível de satisfação com a liderança (gestão de topo) do IUM.

Quadro 8 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com a liderança do IUM

SECÇÃO B: NÍVEL DE SATISFAÇÃO			
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES		OBSERVAÇÕES
B2. Como classifica o seu nível de satisfação com a liderança do IUM	B2.1	Na questão sobre a liderança através do exemplo, 75,86% dos respondentes concordam que o gestor de topo lidera pelo exemplo. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 5,17% diz estar insatisfeito; 10,34% dizem estar pouco satisfeitos; 53,45% dizem estar satisfeitos; 22,41% dizem estar muito satisfeitos; 6,90% não sabem/não se aplica.	Os colaboradores na generalidade concordam com a liderança da gestão de topo e encontram-se satisfeitos com a mesma. Pontos Fortes O gestor de topo... <ul style="list-style-type: none">– lidera através do exemplo;– demonstra empenho no processo de mudança;– aceita críticas construtivas;– aceita sugestões de melhoria;– encoraja a confiança mútua e o respeito;– promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;– cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências;– adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa;– formula claramente a Missão e os Objetivos Estratégicos. Áreas de Melhoria <ul style="list-style-type: none">– consultar os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes da organização;
	B2.2	Sobre a informação se consulta os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes da organização, 67,24% concordam com o procedimento do gestor de topo. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 8,62% diz estar insatisfeito; 25,85% dizem estar pouco satisfeitos; 37,93% estão satisfeitos; 17,24% dizem estar muito satisfeitos. 8,62% não sabem/não se aplica.	
	B2.3	74,14% concordam que o gestor de topo demonstra empenho no processo de mudança. Relativamente ao nível de satisfação: 8,62% diz estar insatisfeito; 15,52% dizem estar pouco satisfeitos; 46,55% estão satisfeitos; 18,97% dizem estar muito satisfeitos. 6,90% não sabem/não se aplica.	
	B2.4	79,31% concordam que o gestor de topo aceita críticas construtivas. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 1,72% diz estar insatisfeito;	



		43,10% dizem estar satisfeitos; 20,69% dizem estar muito satisfeitos. 10,34% não sabem/não se aplica.	<ul style="list-style-type: none">– promoção ações de formação;– transmissão da Missão e dos Objetivos Estratégicos aos <i>stakeholders</i>;– defesa dos interesses estratégicos da Instituição no plano externo;– promoção de mecanismos de reconhecimento dos esforços individuais e das equipas.
	B2.5	81,03% concordam que o gestor de topo aceita sugestões de melhoria. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 1,72% diz estar insatisfeito; 10,34% dizem estar pouco satisfeitos; 53,45% dizem estar satisfeitos; 22,41% dizem estar muito satisfeitos. 6,90% não sabem/não se aplica.	
	B2.6	84,48% concordam que o gestor de topo encoraja a confiança mútua e o respeito. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 10,34% dizem estar pouco satisfeitos; 43,10% dizem estar satisfeitos; 36,21% dizem estar muito satisfeitos. 8,62% não sabem/não se aplica.	
	B2.7	79,31% concordam que o gestor de topo promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 6,90% diz estar insatisfeito; 6,90% dizem estar pouco satisfeitos; 51,72% dizem estar satisfeitos; 22,41% dizem estar muito satisfeitos. 6,90% não sabem/não se aplica.	
	B2.8	81,03% concordam que o gestor de topo promove ações de formação. Relativamente ao nível de satisfação: 5,17% diz estar muito insatisfeito; 5,17% diz estar insatisfeito; 17,24% dizem estar pouco satisfeitos; 50,00% dizem estar satisfeitos; 12,07% dizem estar muito satisfeitos. 6,90% não sabem/não se aplica.	
	B2.9	75,86% concordam que o gestor de topo cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências. Relativamente ao nível de satisfação: 3,45% diz estar muito insatisfeito; 5,17% diz estar insatisfeito; 13,79% dizem estar pouco satisfeitos; 48,28% dizem estar satisfeitos; 15,52% dizem estar muito satisfeitos. 6,90% não sabem/não se aplica.	
	B2.10	68,97% concordam que o gestor de topo reconhece os esforços individuais e das equipas. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 10,34% diz estar insatisfeito; 8,62% dizem estar pouco satisfeitos; 36,21% dizem estar satisfeitos; 24,14% dizem estar muito satisfeitos. 18,97% não sabem/não se aplica.	



	B2.11	74,14% concordam que o gestor de topo adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 6,90% diz estar insatisfeito; 6,90% dizem estar pouco satisfeitos; 48,28% dizem estar satisfeitos; 27,57% dizem estar muito satisfeitos. 11,62% não sabem/não se aplica.	
	B2.12	81,03% concordam que o gestor de topo formula claramente a Missão e os Objetivos Estratégicos. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 3,45% diz estar insatisfeito; 10,34% dizem estar pouco satisfeitos; 62,07% dizem estar satisfeitos; 12,07% dizem estar muito satisfeitos. 6,90% não sabem/não se aplica.	
	B2.13	67,24% concordam que o gestor de topo transmite a Missão e os Objetivos Estratégicos aos <i>stakeholders</i> . Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 6,90% diz estar insatisfeito; 10,34% dizem estar pouco satisfeitos; 41,38% dizem estar satisfeitos; 17,24% dizem estar muito satisfeitos; 18,97% dizem não saber.	
	B2.14	72,41% concordam que o gestor de topo defende os interesses estratégicos da Instituição no plano externo. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 6,90% diz estar insatisfeito; 10,34% dizem estar pouco satisfeitos; 34,48% dizem estar satisfeitos; 27,59% dizem estar muito satisfeitos; 15,52% dizem não saber.	
	B2.15	67,24% concordam que o gestor de topo promove mecanismos de reconhecimento dos esforços individuais. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 8,62% diz estar insatisfeito; 12,07% dizem estar pouco satisfeitos; 41,38% dizem estar satisfeitos; 17,24% dizem estar muito satisfeitos; 15,52% dizem não saber.	
	B2.16	67,24% concordam que o gestor de topo promove mecanismos de reconhecimento dos esforços das equipas. Relativamente ao nível de satisfação: 1,72% diz estar muito insatisfeito; 8,62% diz estar insatisfeito; 8,62% dizem estar pouco satisfeitos; 46,55% dizem estar satisfeitos; 17,24% dizem estar muito satisfeitos; 13,79% dizem não saber.	



Verifica-se, que na generalidade os colaboradores do IUM encontram-se satisfeitos com a liderança da gestão de topo, embora, sejam identificadas algumas áreas que têm margem de melhoria.

No Quadro 9, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores relativamente ao seu nível de satisfação com a chefia direta.

Quadro 9 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com a chefia direta do IUM

SECÇÃO B: NÍVEL DE SATISFAÇÃO		
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES	OBSERVAÇÕES
B3. Como classifica o seu nível de satisfação com a sua chefia direta	B3.1 Na questão sobre a liderança através do exemplo, 90,57% dos respondentes concordam que a sua chefia direta lidera pelo exemplo. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar muito insatisfeito; 1,89% diz estar insatisfeito; 16,98% dizem estar pouco satisfeitos; 41,51% dizem estar satisfeitos; 35,85% dizem estar muito satisfeitos; 1,89% dizem não saber.	Os colaboradores do IUM, na generalidade concordam com a liderança da chefia direta e encontram-se satisfeitos com a mesma. Pontos Fortes A Chefia direta ...
	B3.2 Sobre se informa e consulta dos colaboradores com regularidade sobre os objetivos e as atividades da unidade orgânica, 92,45% concordam com a sua chefia direta. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar insatisfeito; 13,21% dizem estar pouco satisfeitos; 41,51% dizem estar satisfeitos; 37,74% dizem estar muito satisfeitos. 3,77% dizem não saber.	<ul style="list-style-type: none">– liderança através do exemplo;– aceita críticas construtivas;– aceita sugestões de melhoria;– estimula a iniciativa das pessoas;– encoraja a confiança mútua e o respeito;– promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
	B3.3 94,34% concordam que a sua chefia direta aceita críticas construtivas. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar insatisfeito; 45,28% dizem estar satisfeitos; 35,85% dizem estar muito satisfeitos. 5,56% dizem não saber.	<ul style="list-style-type: none">– ajuda os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos;– adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa;
	B3.4 96,23% concordam que a sua chefia direta aceita sugestões de melhoria. Relativamente ao nível de satisfação: 13,21% dizem estar pouco satisfeitos; 33,96% dizem estar satisfeitos; 47,17% dizem estar muito satisfeitos. 13,79% dizem não saber.	<ul style="list-style-type: none">– estabelece uma comunicação eficaz com a equipa;– demonstra empenho no processo de mudança e modernização;
	B3.5 84,91% concordam que a sua chefia direta estimula a iniciativa das pessoas. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar muito insatisfeito; 5,66% diz estar insatisfeito; 7,55% dizem estar pouco satisfeitos; 45,28% dizem estar satisfeitos; 32,08% dizem estar muito satisfeitos 5,66% dizem não saber.	<ul style="list-style-type: none">– delega competências. Áreas de Melhoria <ul style="list-style-type: none">– a promoção/proposta de ações de formação;– definição clara dos objetivos operacionais para a área.



	B3.6	96,23% concordam que a sua chefia direta encoraja a confiança mútua e o respeito. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar insatisfeito; 7,55% dizem estar pouco satisfeitos; 43,40% dizem estar satisfeitos; 43,40% dizem estar muito satisfeitos 1,89% dizem não saber.	
	B3.7	88,68% concordam que a sua chefia direta promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar muito insatisfeito; 1,89% diz estar insatisfeito; 13,21% dizem estar pouco satisfeitos; 39,62% dizem estar satisfeitos; 37,74% dizem estar muito satisfeitos. 3,77% dizem não saber.	
	B3.8	81,13% concordam que a sua chefia direta promove/propõe ações de formação. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar muito insatisfeito; 1,89% diz estar insatisfeito; 18,87% dizem estar pouco satisfeitos; 39,62% dizem estar satisfeitos; 24,53% dizem estar muito satisfeitos. 11,32% dizem não saber.	
	B3.9	90,57% concordam que a sua chefia direta ajuda os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos. Relativamente ao nível de satisfação: 5,66% diz estar insatisfeito; 11,32% dizem estar pouco satisfeitos; 43,40% dizem estar satisfeitos; 33,96% dizem estar muito satisfeitos. 3,77% dizem não saber.	
	B3.10	81,13% concordam que a sua chefia direta reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas. Relativamente ao nível de satisfação: 3,77% diz estar insatisfeito; 13,21% dizem estar pouco satisfeitos; 39,62% dizem estar satisfeitos; 32,08% dizem estar muito satisfeitos. 9,43% dizem não saber.	
	B3.11	96,23% concordam que a sua chefia direta adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa. Relativamente ao nível de satisfação: 39,62% dizem estar satisfeitos; 45,28% dizem estar muito satisfeitos. 3,77% dizem não saber.	
	B3.12	86,79% concordam que a sua chefia direta estabelece uma comunicação eficaz com a equipa. Relativamente ao nível de satisfação: 5,66% diz estar insatisfeito; 13,21% dizem estar pouco satisfeitos; 43,40% dizem estar satisfeitos; 33,96% dizem estar muito satisfeitos. 3,78% dizem não saber.	



	B3.13	86,79% concordam que a sua chefia direta demonstra empenho no processo de mudança e modernização. Relativamente ao nível de satisfação: 7,55% diz estar insatisfeito; 15,09% dizem estar pouco satisfeitos; 32,08% dizem estar satisfeitos; 39,62% dizem estar muito satisfeitos. 13,79% dizem não saber.	
	B3.14	96,23% concordam que a sua chefia direta delega competências. Relativamente ao nível de satisfação: 1,89% diz estar insatisfeito; 13,21% dizem estar pouco satisfeitos; 30,19% dizem estar satisfeitos; 49,06% dizem estar muito satisfeitos. 3,77% dizem não saber.	
	B3.15	81,13% concordam que a sua chefia direta define claramente os objetivos operacionais para a área. Relativamente ao nível de satisfação: 7,55% diz estar insatisfeito; 20,75% dizem estar pouco satisfeitos; 32,08% dizem estar satisfeitos; 33,96% dizem estar muito satisfeitos. 5,66% dizem não saber.	
	B3.16	83,02% concordam que a sua chefia direta define claramente os objetivos individuais dos colaboradores da área. Relativamente ao nível de satisfação: 7,55% diz estar insatisfeito; 18,87% dizem estar pouco satisfeitos; 32,08% dizem estar satisfeitos; 35,85% dizem estar muito satisfeitos. 3,77% dizem não saber.	
	B3.17	81,13% concordam que a sua chefia direta transmite claramente os objetivos individuais dos colaboradores da área. Relativamente ao nível de satisfação: 7,55% diz estar insatisfeito; 20,75% dizem estar pouco satisfeitos; 32,08% dizem estar satisfeitos; 32,08% dizem estar muito satisfeitos. 13,79% dizem não saber.	

Verifica-se, que na generalidade os colaboradores do IUM tem um grau de satisfação mais elevado com as chefias diretas, podendo ser explicado pela existência de uma maior proximidade.

No Quadro 10, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores relativamente ao seu nível de satisfação com o desenvolvimento da carreira.

Quadro 10 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com desenvolvimento da carreira

SECÇÃO B: NÍVEL DE SATISFAÇÃO			
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES		OBSERVAÇÕES
B4. Como classifica o seu nível de satisfação com o desenvolvimento da carreira.	B4.1	No que respeita à política de RH existentes na organização: 5,88% diz estar muito insatisfeito; 17,65% dizem estar insatisfeito, 31,91% dizem estar pouco satisfeito 33,33% dizem estar satisfeito; 7,84% diz estar muito satisfeito; 3,92% diz não saber	Os respondentes estão satisfeitos com o desenvolvimento da carreira, embora as respostas se apresentem muito divididas no nível de satisfação. Pontos Fortes: Participação em projetos de ligação à sociedade Áreas a melhorar: Oportunidades criadas para o desenvolvimento da carreira profissional
	B4.2	Relativamente às oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências: 1,96% diz estar muito insatisfeito; 13,73% dizem estar insatisfeito, 19,61% diz estar pouco satisfeito, 43,14% diz estar satisfeito 17,65% diz estar muito satisfeito; 3,92% diz não saber.	
	B4.3	Quanto às oportunidades criadas para o desenvolvimento da carreira profissional: 1,96% diz estar muito insatisfeito; 7,84% dizem estar insatisfeito, 33,33% diz estar pouco satisfeito, 33,33% diz estar satisfeito; 3,92% diz estar muito satisfeito.	
	B4.4	Quanto às oportunidades criadas para a participação em projetos de ligação à sociedade: 3,92% diz estar muito insatisfeito; 5,88% dizem estar insatisfeito, 31,37% diz estar pouco satisfeito, 29,41% diz estar satisfeito 11,76% diz estar muito satisfeito; 17,65% diz não saber.	

Verifica-se, que os colaboradores do IUM estão satisfeitos com o desenvolvimento da carreira, embora as respostas se apresentem muito divididas no nível de satisfação. Esta situação, pode ser motivada pelos motivos apresentados no ponto 6.1, quando refere que pessoal militar necessário ao cumprimento da missão do IUM é garantido pelos ramos das Forças Armadas e pela GNR, muitas vezes por períodos curtos.

No Quadro 11, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores relativamente ao seu nível da sua motivação.



Quadro 11 - Resultados relevantes e observações do nível de motivação

SEÇÃO B: NÍVEL DE MOTIVAÇÃO			
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES		OBSERVAÇÕES
B5. Como classifica o seu nível de motivação.	B5.1	No que respeita ao desenvolvimento de trabalhos em equipa: 50,98% diz estar motivado e 41,18% diz estar muito motivado.	Os colaboradores do IUM, na generalidade estão motivados. O que mais os motiva é o desenvolvimento de trabalhos em equipa e a aplicação de novos métodos de trabalho. Contudo, é importante encontrar estratégias de motivação para que os colaboradores participem em projetos de mudança do IUM e em projetos para além da docência e investigação.
	B5.2	Relativamente à aplicação de novos métodos de trabalho, 50,98% diz estar motivado e 37,25% diz estar muito motivado.	
	B5.3	Quanto à participar em projetos de mudança no IUM, 13,73% diz estar pouco motivado, 43,14% diz estar motivado e 39,22% diz estar muito motivado.	
	B5.4	No que respeita à apresentação de sugestões de melhoria, 47,06% diz estar motivado e 41,18% diz estar muito motivado.	
	B5.5	No que respeita à participação em ações de formação, 31,37% diz estar motivado e 54,90% diz estar muito motivado.	
	B5.6	Quanto à participação em projetos para além da docência e investigação, 13,73% diz estar pouco motivado, 37,25% diz estar motivado 25,49% diz estar muito motivado.	

No Quadro 12, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito ao nível de satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho.

Quadro 12 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com as condições de trabalho

SEÇÃO B: NÍVEL DE SATISFAÇÃO			
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES		OBSERVAÇÕES
B6. Como classifica o seu nível de satisfação com as condições de trabalho.	B6.1	No que respeita ao ambiente de trabalho no IUM, 43,14% dizem estar satisfeitos 50,98% dizem estar muito satisfeitos.	Os colaboradores do IUM, encontram-se na generalidade muito satisfeitos com as condições de trabalho, nomeadamente no que diz respeito à relação com os colegas/camaradas e na possibilidade de conciliarem a vida profissional com os assuntos relacionados a vida pessoal e com a saúde.
	B6.2	Quanto à relação com os colegas/camaradas, 25,49% dizem estar satisfeitos 66,67% dizem estar muito satisfeitos.	
	B6.3	Quanto ao modo como o IUM dirime os conflitos relacionados com a atividade, 21,57% dizem estar pouco satisfeitos; 39,22% dizem estar satisfeitos; 31,37% dizem estar muito satisfeitos.	
	B6.4	No que respeita à possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais, 31,37% dizem estar satisfeitos 62,75% dizem estar muito satisfeitos.	



	B6.5	No que respeita à possibilidade de conciliar o trabalho com os assuntos relacionados com a saúde, 31,37% dizem estar satisfeitos 58,82% dizem estar muito satisfeitos.	
	B6.6	Relativamente à relação entre colaboradores docentes e não docentes, 47,06% dizem estar satisfeitos 49,02% dizem estar muito satisfeitos.	
	B6.7	Relativamente à relação entre discentes e colaboradores do IUM, 45,10% dizem estar satisfeitos 41,18% dizem estar muito satisfeitos.	

No Quadro 13, apresentam-se os resultados relevantes e as observações, no que diz respeito ao nível de satisfação dos colaboradores com as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações.

Quadro 13 - Resultados relevantes e observações do grau de satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações

SEÇÃO B: NÍVEL DE SATISFAÇÃO			
QUESTÕES	RESULTADOS RELEVANTES		OBSERVAÇÕES
B7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações.	B7.1	No que respeita ao local onde desempenham o trabalho, 58,82% dizem estar satisfeitos 29,41% dizem estar muito satisfeitos.	Os colaboradores do IUM, encontram-se na generalidade satisfeitos com as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações. Pontos Fortes: Condições... <ul style="list-style-type: none">– local onde desempenham o trabalho;– equipamento e serviços de apoio à atividade letiva;– condições de higiene das instalações;– espaços de utilização comum. Áreas a melhorar: <ul style="list-style-type: none">– condições de segurança das instalações;– serviço de messe.
	B7.2	No que respeita às salas de aula, 60,78% dizem estar satisfeitos, 19,61% dizem estar muito satisfeitos 11,76% não se aplica.	
	B7.3	Relativamente ao equipamento e serviços de apoio à atividade letiva, 62,75% dizem estar satisfeitos 15,69% dizem estar muito satisfeitos 11,76% não se aplica.	
	B7.4	No que respeita às condições de higiene das instalações, 62,75% dizem estar satisfeitos 29,41% dizem estar muito satisfeitos.	
	B7.5	Quanto às condições de segurança, 23,53% dizem estar pouco satisfeitos 47,06% dizem estar satisfeitos 21,57% dizem estar muito satisfeitos.	
	B7.6	No que respeita aos espaços de utilização comum, 64,71% dizem estar satisfeitos 29,41% dizem estar muito satisfeitos.	
	B7.7	Relativamente ao serviço de messe, 15,69% dizem estar insatisfeitos 15,69% dizem estar pouco satisfeitos 49,02% dizem estar satisfeitos.	



Do total das 71 respostas ao inquérito por questionário, foram apresentadas pelos respondentes na resposta a Seção C, as sugestões de melhoria apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Sugestões de melhorias apresentadas pelos colaboradores

SEÇÃO C: SUGESTÕES	
QUESTÃO	SUGESTÕES APRESENTADAS
C1. Indique algumas sugestões de melhoria que considere relevantes nos pontos anteriores, para o desenvolvimento da atividade no IUM	Projeção científica, por via das publicações do IUM.
	Serviço no refeitório ao nível da secção de alimentação e qualidade das refeições.
	Melhorar o comprometimento dos elementos do IUM com o Sistema de Gestão da Qualidade.
	Maior envolvimento dos colaboradores.
	Existir uma melhor comunicação interna - há assuntos relevantes que chegam a quem presta serviço no IUM por pessoas externas ao Instituto.
	Promover áreas de responsabilidade transversais às áreas de ensino, sendo que como tal, não há investigação ou acompanhamento de situações relacionadas com segurança e defesa.
	Frequência de mestrados nas demais instituições de ensino superior com o patrocínio do IUM.
	Mais Formações nacionais e internacionais (em instituições de referência)
	Melhorar as condições de segurança física das instalações.
	definição de objetivos
	Regime de compensação profissional mais justo e permanente.
	Efetivar-se a internacionalização do IUM, para além dos PALOP, Timor, Brasil e Espanha.
	Fomentar intercâmbio de professores e alunos (projeto Erasmus)
	Alargar o espetro de cursos ministrados pelo IUM em inglês, por forma promover a internacionalização do IUM.
	Melhorias nos alojamentos, rede de WiFi nas zonas comuns.
	Aumentar a formação em sistema b-learning
	Melhoria na coordenação entre áreas.
	Valorização da carreira e da função docente.
	Promoção efetiva de acesso a oportunidades de formação não só ao nível académico, mas também operacional.

Analizados os inquéritos por questionários, estes revelam que uma grande percentagem de colaboradores do IUM não conhece a política de qualidade do Instituto.

Esta situação, remetendo-nos para a necessidade de efetuar a sua divulgação da Política de Qualidade e promover formação na área da qualidade, bem como formar auditores internos para a Qualidade. Embora, na generalidade, os colaboradores se sintam satisfeitos com a organização, foram identificadas áreas de melhoria a ter em consideração num processo de implementação do SGQ.

6.5. Proposta de modelo de SGQ a implementar no IUM

A implementação do SGQ no IUM, visa essencialmente melhorar a qualidade do serviço de acordo com os normativos que lhe estão subjacentes, nomeadamente, o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, as orientações da A3ES e as recomendações estabelecidas internacionalmente, através da ENQA e OCDE. Para tal, é necessário efetuar uma longa caminhada que se inicia com a decisão da gestão de topo e prossegue com o envolvimento de todos os colaboradores do Instituto.

Seguindo o modelo de sucesso (SGQ – ISCSP) que foi apresentado no ponto 3.5, e atento a que o SIGQ¹⁶ implementado no IUM, que foi acreditado pela A3ES em 2016, propõe-se a seguinte estrutura organizacional para o SGQ no IUM (Figura 17):

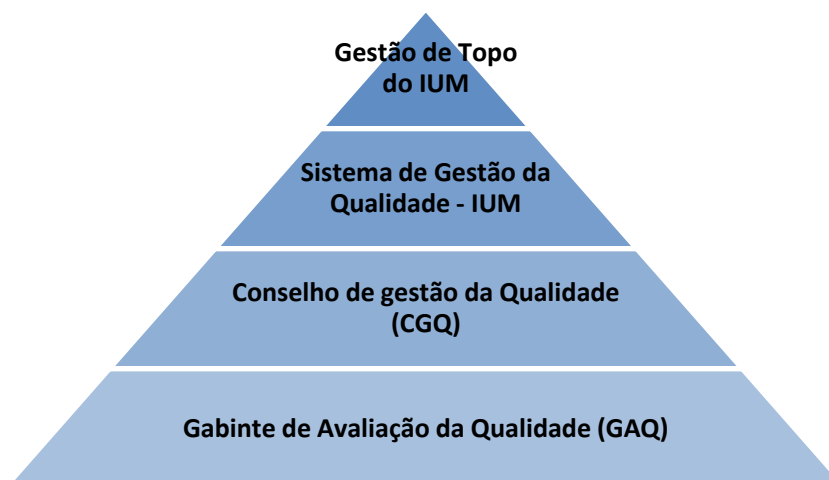


Figura 17 - Proposta de estrutura organizacional do SGQ

Fonte: Adaptado de ISCSP (2019)

No Apêndice C, apresenta-se uma proposta de regulamento para o SGQ do IUM, que tem como objeto o estabelecimento das bases e critérios de organização e gestão do SGQ, bem como a composição e missão do Conselho de Gestão da Qualidade (CGQ).

Nesta estrutura, o Gabinete de Avaliação da Qualidade (GAQ) tem como missão a gestão operacional do SGQ do IUM, o qual aproveitando o facto do Regulamento do IUM estar em processo de aprovação, seriam revistas as suas atribuições e assumiria a organização

¹⁶ O SIGQ do IUM, terá que alvo de processo de renovação da certificação até 13 de janeiro de 2022.

representada na Figura 18, com a criação na sua dependência de duas repartições (Repartição de Avaliação e Gestão da Qualidade e a Repartição de Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo).



Figura 18 - Proposta de estrutura organizacional do GAQ-IUM

No que concerne à estrutura documental do SGQ-IUM (Figura 19), esta deve permitir a comunicação, para que todas as normas e instruções sejam do conhecimento de todos os colaboradores, para que estes assegurem o cumprimento aos normativos ali preconizados.

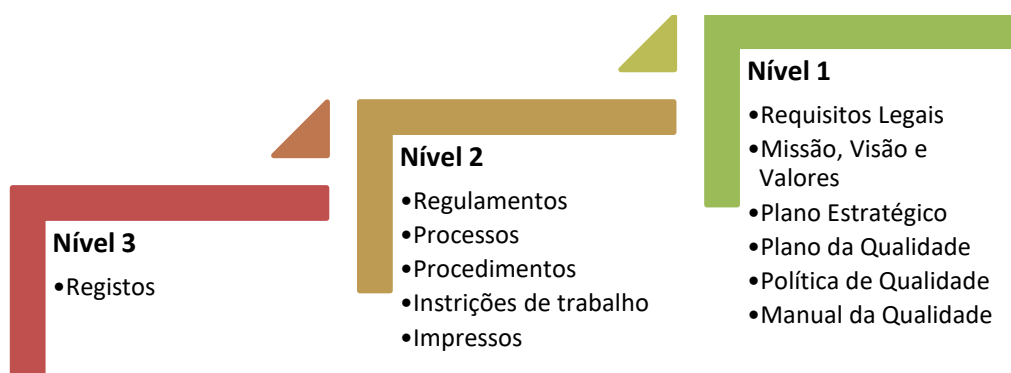


Figura 19 - Proposta de estrutura documental do GAQ-IUM

Os de Nível 1 – Documentos Estratégicos, definem os objetivos estratégicos a alcançar, estabelecem as responsabilidades perante as partes interessadas e definem a organização do SGQ-IUM. Os de Nível 2 – Documentos de gestão, dão suporte ao planeamento, à gestão, à operacionalização, à monitorização, à avaliação e à melhoria das atividades. Os de Nível 3 - Documentos de Registo, fazem a evidência da implementação dos processos.

Os inquéritos por questionários que foram aplicados aos colaboradores do IUM, revelam que uma grande percentagem destes não conhece a política de qualidade do Instituição. Esta situação, remete-nos para a necessidade de efetuar a sua divulgação da Política de Qualidade e promover formação na área da qualidade, bem como formar auditores internos para a Qualidade.

Para efeito de autoavaliação da Organização, a aplicação da CAF poderá ser uma ferramenta eficaz para direcionar o IUM no rumo à excelência na gestão, tal como é aplicado no ISCSP. Como tal, a sua implementação no IUM implicará a realização de dez passos (ver ponto 4.2), que poderá levar 12 meses a executar. Assim, aproximando-se a data de renovação da certificação, importa iniciar a autoavaliação do Instituto, que poderá ter o seguinte cronograma (Quadro 15):

Quadro 15 - Cronograma de execução de Aplicação CAF

Ações	Meses												Resp.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Apresentação do projeto CAF ao IUM													GT+LP
2. Reunião da EA para organização interna da equipa;													LP+EA
3. Reunião da EA para elaboração de questionário de avaliação da satisfação dos clientes e dos colaboradores*													LP+EA
4. Aplicação dos questionários de satisfação													EA
5. Diagnóstico da organização C1													EA
6. Diagnóstico da organização C2													EA
7. Diagnóstico da organização C3													EA
8. Diagnóstico da organização C4													EA
9. Diagnóstico da organização C5													EA
10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação													EA
11. Diagnóstico da organização C6 e C7													EA
12. Diagnóstico da organização C8 e C9													EA
13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização do diagnóstico da grelha de autoavaliação (modelo CAF Educação)													EA
14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RA)													EA
15. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM													GT+LP+LE
16. Elaboração do Plano de Melhorias (PM)													EA
17. Aprovação do PM pela gestão de topo													GT
18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar													GT+LP+LE
* Poderá se utilizado o questionário aplicado durante a realização deste trabalho. Siglas: C – Critérios (da CAF); EA – Equipa de Autoavaliação; LP – Líder do Projeto; LE – Líder da Equipa; GT – Gestão de Topo.													

Fonte: Adaptado de DGAEP (2019)



A atualização da documentação proposta na estrutura documental, bem como o desenvolvimento dos trabalhos necessário à implementação do SGQ, deve contar com uma equipa multidisciplinar com formação na área da qualidade.

Cumprе sublinhar, que para a organização é importante rever o SGQ, pois assim permitir-lhe-á assegurar a sua adequabilidade, eficácia e alinhamento com o plano de iniciativas estratégicas. Esta revisão, deve incluir as oportunidades de melhoria que, entretanto, são identificadas.

Após a implementação das ações de melhoria identificadas na autoavaliação, verificar-se-á o aumento de satisfação de todas as partes interessadas e desenvolverá uma filosofia suportada pela melhoria continua. Percorridas estas etapas, o IUM procederá à candidatura do reconhecimento do seu SGQ.

7. Conclusões

O conceito de governação tem vindo a expandir-se em diferentes domínios, nomeadamente na administração pública - governação pública. A governação pública é um campo interdisciplinar de estudo centrado nas relações de poder entre as autoridades governamentais e requer que haja uma identificação e articulação das definições de responsabilidade e a sustentação da gestão.

Os modelos de governação refletem formas de organização distintas, não havendo consenso quanto às características e tipologias de cada modelo. Uma governança eficaz, deve ser apoiada por toda a organização, desde o topo até à base e deve ser compreendida por todos. Deve, ainda, permitir que haja uma maior participação das partes interessadas (*stakeholders*) no processo de tomada de decisão.

O modelo tradicional (burocrata) da governação das IES tem sofrido várias críticas e como tal assumido a preocupação de vir alterando progressivamente os próprios modelos de governação, nomeadamente ao nível dos processos internos e com a preocupação das novas exigências de performance, que são medidas através de critérios de eficiência, eficácia e qualidade.

Com a entrada em vigor do processo de Bolonha, assistiu-se a múltiplas iniciativas de implementação de SGQ no ES, tomando como referência modelos da supervisão do estado ou modelos de qualidade existentes, adotando a generalidade das IES modelos de qualidade de referência, como o modelo EFQM ou as normas ISO.

Como relatam vários autores, é difícil definir qualidade e mesmo a qualidade na educação, mas seja qual for o conceito deve estar centrado em três parâmetros: a Qualidade dos recursos humanos, materiais e financeiros, Qualidade do processo educativo e a Qualidade dos resultados académicos e do desenvolvimento pessoal e social dos estudantes.

A literatura mostra que a gestão da qualidade tem vindo a ser utilizada não só para melhorar os serviços administrativos nas IES, por exemplo, *front-office*, *back-office*, biblioteca e internacionalização, mas também para introduzir melhorias de carácter curricular e como ferramenta de reformulação dos serviços prestados no Ensino Superior, com a utilização de modelos como a EFQM, CAF, ISO, entre outros.

Exemplo de sucesso, é a aposta dos órgãos de governo do ISCSP na sua política de qualidade, que na longa caminhada pelo caminho da excelência e da qualidade dos serviços, viu reconhecido o SGQ com a chancela “*Effective CAF User*”, o reconhecimento “*Committed to Excellence*” da EFQM e recentemente certificação do SIGQ atribuída pela A3ES.

Assim, recorrendo a um raciocínio dedutivo e uma estratégia de investigação mista, alavancada na pesquisa documental e inquéritos por questionários, foi realizado um estudo de caso com uma abordagem comparativa com o caso de sucesso que é o Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP-UL, permitiu que o objeto de estudo fosse atingido na sua plenitude.

Para apresentar uma proposta de um SGQ para o IUM, enquanto parte integrante do atual modelo de governação da estrutura do IUM sediada em Pedrouços, e que constitui o objetivo deste estudo, além da análise documental, foi tido em consideração o SIGQ do IUM, que será alvo de processo de renovação da certificação da A3ES em breve e a ferramenta de autoavaliação CAF, através da aplicação de inquéritos por questionários a 92 colaboradores. A partir do objetivo geral e respetivos objetivos específicos, foi lançada a QC e respetivas QD.

Em resposta à QD1, após análise documental, verificamos que o modelo de governação do IUM, assenta nos modelos pós-gestionários, numa abordagem *Neo Weberiana*, dado que exerce uma autoridade através de uma hierarquia disciplinada e regulamentada que procura a modernização para se tornar mais eficiente.

Em resposta à QD2, após análise documental, verifica-se que o SGQ de uma organização, deve englobar toda a atividade efetuada da mesma, nomeadamente, a gestão os seus processos e atividades assentes em três pilares: prevenção, abordagem por processos e abordagem sistemática (ciclo PDCA). Para tal, é fundamental recorrer a ferramentas que permitam fazer uma avaliação de desempenho e promover a melhoria contínua.

Em resposta à QD3, após a análise documental e dos inquéritos por questionários, que revelam uma grande percentagem destes não conhece a política de qualidade do Instituição. Esta situação, remetendo-nos para a necessidade de efetuar a sua divulgação da PQ e promover formação na área da qualidade, bem como formar auditores internos para a Qualidade. Embora, na generalidade, os colaboradores se sintam satisfeitos com a organização, foram identificadas áreas de melhoria a ter em consideração num processo de implementação do SGQ.

Ora, segundo esta construção, para responder à QC foi seguido o modelo de sucesso apresentado (SGQ – ISCSP) e, foi proposto um modelo SGQ-IUM que é parte integrante de uma estrutura que assenta na gestão de topo (responsável pela governação do IUM), no CGQ e o GAQ, que se traduz num documento que deverá ser aprovado pelo órgão competente e que tem como objeto o estabelecimento das bases e critérios de organização e gestão do SGQ-IUM.

A criação do SGQ-IUM deve ter por base o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, as orientações da A3ES, da ENQA e OCDE, as orientações do EMGFA e ferramentas de avaliação como o Modelo CAF Educação 2013 para a autoavaliação.

No modelo apresentado, considera-se importante rever a estrutura do GAQ, para fazer a distinção daquilo que é a avaliação e gestão da Qualidade e a Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo, bem como o número de recursos humanos que o compõem em comparação com outras IES. A estrutura documental do SGQ-IUM assumiria uma nova estrutura, dividida por níveis (nível 1 – documentos estratégicos; nível 2– Documentos de gestão; e nível 3 - Documentos de Registo).

Para efeito de autoavaliação da Organização, a aplicação da CAF enquanto meio para alcançar a melhoria contínua, poderá ser uma ferramenta eficaz para direcionar o IUM no rumo à excelência na gestão, tal como é aplicado no ISCSP. Como tal, a sua implementação no IUM implicará formação dos colaboradores sobre as políticas de qualidade e formação de auditores internos.

Cumprе sublinhar, que para o IUM é importante rever o SGQ, para assegurar a sua adequabilidade, eficácia e alinhamento com o plano de iniciativas estratégicas. Esta revisão, deve ter em consideração os pontos fortes e as áreas de melhoria identificadas, sistematizando as tarefas de acordo com a sua importância no contexto organizacional.

No atual contexto de governação do IUM que é imposta por uma hierarquia disciplinada e regulamentada, é importante perceber que o “caminho” da qualidade, embora longo e com muitas exigências, representa um contributo relevante aos órgãos de gestão na sua tomada de decisões baseadas em resultados. Constata-se, ainda, que é fundamental criar o espírito dentro da organização de que todos os colaboradores são responsáveis pelo SGQ.

Uma das limitações desta investigação reside na impossibilidade temporal de se estudar a implementação do SGQ em mais IES. Mediante a análise de mais casos, seria possível elaborar um quadro mais completo de todos os fatores que permitem a comparação deste modelo.

Para posterior investigação a análise, traria valor acrescentado, a verificação do impacto da implementação do SGQ no IUM, utilizando a o modelo CAF como ferramenta de autoavaliação nos serviços, bem como, a identificação e mapeamento de processos do IUM, com recurso às normas ISO.

Realizado o processo de autoavaliação e a elaboração do plano de melhorias a implementar recorrendo ao modelo CAF, recomenda-se que se inicie o processo de



reconhecimento, a remeter à DGAEP, que se traduz na elaboração de um *dossier* com informação completa sobre a candidatura à distinção de “*Effective CAF User*”, incluindo a apresentação da instituição, a descrição abreviada do processo de autoavaliação, o relatório de autoavaliação e respetivo plano de melhorias a implementar. Este exercício, facilitará também, a renovação do processo de acreditação do SGQ pela A3ES.



Referências bibliográficas

- A3ES. (2019). *ASIGQ/19/0000004 — Relatório final da CAE*. Obtido de Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior: https://www.a3es.pt/sites/default/files/ASIGQ_19_0000004_asigq_2019_aasigq.pdf
- Amaral, A. (2010). Tendências Recentes dos Sistemas de Avaliação do Ensino Superior na Europa. *Revista de Ciências da Educação*, 51-62.
- António, N., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2019). *Gestão da Qualidade - De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo,Lda.
- Arellano, J., & Rodriguez, M. S. (2009). *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, ISSN 1139-7853, ISSN-e 1989-7448, Vol. 21, Nº 1. *Investigar con mapas conceptuales. Procesos metodológicos.*, pp. 175-186.
- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública - Modernização Administrativa. Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos. CAF e SIADAP*. Porto: Editora Vida Económica.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Brignall, S., & Modell, S. (Setembro de 2000). *Management Accounting Research. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'*, pp. 281-306. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500500901367?via%3Dihub>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª ed ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação, 3ª Edição*. Lisboa: Edições Silabo.
- Carvalho, M. M., & Paladini, E. P. (2012). *Gestão da Qualidade - Teoria dos Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora .
- Cepiku, D. (2006). Public Governance: research and operational implications of a literature review . *Tenth international research symposium on publicmanagement (IRSPM X) – Panel track on “conceptual and empirical models of governance and public management*. Glasgow.
- Cunha, P. D. (1997). *Educação em Debate*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- DGAEP. (2013a). *Estrutura Comum de Avaliação - Adaptada ao setor da educação*. Obtido de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao_2013-1.pdf



- DGAEP. (2013b). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013): Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. Obtido de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf
- Dias, I. F. (2011). *Integração das Ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001 em Serviços da Administração Pública*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Drechsler, W., & Kattel, R. (2008). Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but Certainly Adieu, NPM! Em *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy - Special Issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State, Volume 1, nNumber 2* (pp. 95-99). Bratislava: NISPAcee.
- Duarte, R., Duarte, J., Gonçalves, H., Nobre, Â., Ribeiro, J., & Pires, A. (2016). A gestão da qualidade como promotora da mudança em Instituições de Ensino Superior. *VII Encontro dos Investigadores da Qualidade* (pp. 369-382). Tróia: Associação Portuguesa para a Qualidade.
- EIPA. (2020). *European CAF Resource Centre*. Obtido de European Institute of Public Administration: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf>
- Emery, Y., Wyser, C., Martin, N., & Sanchez, J. (1 de Junho de 2008). International Review of Administrative Sciences. *Swiss public servants' perceptions of performance in a fast-changing environment*, pp. 307-323.
- Engel, C. (2002). EIPASCOPE. *Common Assessment Framework: The state of affairs*, p. <http://aei.pitt.edu/865/>.
- Ethier, G. (1989). *La Gestion de L'Excellence en Education*. Quebec: Presses Universite Quebec.
- Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. Washington: The World Bank.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Loures: Lusodidata.
- GAT. (2014). *Revista Militar. A Reforma do Ensino Superior Militar em Portugal*, pp. 811-824.
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, pp. 6-8.
- Holzer, M., Charbonneau, A., & Kim, Y. (5 de Outubro de 2009). Mapping the terrain of public service quality improvement: twenty-five years of trends and practices in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, pp. 403-418.
- ISCSP. (2019). *Manual da Qualidade - Versão 3.1*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .



- Ishikawa, K. (1991). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.
- IUM. (23 de Junho de 2017). *Manual da Qualidade do Instituto Universitário Militar*. Lisboa.
- IUM. (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Predouços: Instituto Universitário Militar.
- Lourenço, R. (2017). *Governança e Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior Públicas Portuguesas - Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, ramo de especialização em Estratégia*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Mainardes, E., Tontini, G., & Lourenço, L. (2010). *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional. Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade: estudo de caso na universidade*, pp. 279-297.
- Marques, M. (Abr/Jun de 2007). *RAC. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público*, pp. 11-26.
- Moreira, L., & Pereira, D. (2012). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Proposta de um Modelo de Avaliação da Docência no Ensino Superior*, pp. 35-47.
- OCDE. (1989). *Les Écoles et la Qualité: Un Rapport International*. Paris: OCDE.
- Pedrosa, J., Santos, H., Mano, M., & Gaspar, T. (2012). *Novo Modelo de Governança e Gestão das Instituições de Ensino Superior em Portugal*.
- Pereira, M. O. (2004). *Comportamento Organizacional e Gestão. A gestão da Qualidade no Ensino Superior: Percursos e Recursos*, pp. 165-187.
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistema de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pires, A. R. (1999). *Inovação e desenvolvimento de novos modelos, técnicas e métodos de apoio à concepção*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform - A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press,.
- Rhodes, R. (2000). *The governance narrative. Key findings and lessons from the ESRC's. Public Administration*.
- Rickards, R., & Ritsert, R. (2013). *SELF-ASSESSMENT FOR IMPROVING PUBLIC SECTOR PERFORMANCE: THE EU's COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK*, pp. 135-151.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de Organizações Públicas em Portugal: A emergência de modelos diferenciados*. Lisboa: Edições Pedago.



- Santos, A. M. (2019). *Temas Aprofundados de Administração Pública - Modelos de Governação*. Lisboa.
- Santos, L. (2013). *Modelos de governação nas Universidades Públicas - Um Estudo de Caso*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, R., & Abreu, A. (2019). Revista Produção e Desenvolvimento. *Implementation of an EFQM model in a Higher Education Institution in Portugal*, pp. 99-108.
- Santos, V. (2013). *Sistema de Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior*. Lisboa: Instituto Superior de Comunicação e Ciências.
- Saraiva, M., Reis, E., & Roldão, V. (2006). Economia e Sociologia. *Conceituar a Qualidade de Ensino: uma aplicação prática no ISCTE e na Universidade de Évora*, pp. 63-79.
- Scheffer, J. d. (13 de setembro de 2005). Informal meeting of Defence Ministers. *Joint Press Point*. Berlim: NATO. Obtido em 30 de abril de 2020, de <https://www.nato.int/docu/speech/2005/s050913e.htm>
- Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A., & Heidler, L. (2010). EIPASCOPE. *“10 Years of CAF” More than 2000 CAF users*, pp. 35-40.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Widrick, S., Mergen, E., & Grant, D. (2002). Measuring the dimensions of quality in higher education. *Toatl Quality Management & Business Excellence*, 123-131.
- Yan, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (1993). *Aplicattions of Case Study Research*. Beverly Hills: Sage Publishing.

Referências Legais:

- Lei n.º 1/2003, de 6 de janeiro (2003). *Aprova o Regime Jurídico do Desenvolvimento e da Qualidade do Ensino Superior*. Diário da República, 1.ª série, n.º 4, de 6 de janeiro de 2003. Lisboa: Assembleia da República.
- Regulamento n.º 886/2016, de 26 de dezembro (2016). *Regulamento Orgânico dos Serviços Técnicos e Administrativos do ISCSP*. Diário da República, 2.ª série, n.º 185, de 26 de setembro de 2016. Lisboa: Assembleia da República.



- Regulamento n.º 1122/2016, de 26 de dezembro (2016). *Regulamento de atribuições e competências do Conselho de Gestão da Qualidade do ISCSP*. Diário da República, 2.ª série, n.º 249, de 29 de dezembro de 2016. Lisboa: Assembleia da República.
- Regulamento n.º 1123/2016, de 26 de dezembro (2016). *Regulamento do Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP*. Diário da República, 2.ª série, n.º 249, de 29 de dezembro de 2016. Lisboa: Assembleia da República.
- Regulamento n.º 466/2019, de 28 de maio (2019) – *Regulamento Orgânico dos Serviços Técnicos e Administrativos do ISCSP*. Diário da República, 2.ª série, n.º 102, de 28 de maio de 2019. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 27/2010, de 31 de março (2010) - *Aprova o Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de Março*. Diário da República, 1.ª série, n.º 102, de 31 de março de 2010. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 28/2010, de 31 de março (2010) - *Aprova o Estatuto do Instituto de Estudos Superiores Militares e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 161/2005, de 22 de Setembro*. Diário da República, 1.ª série - B, n.º 217, de 31 de março de 2010. Lisboa: Assembleia da República.
- Portaria n.º 1153/2005, de 11 de novembro (2005) - *Aprova o Regulamento do Instituto de Estudos Superiores Militares*. Diário da República, 2.ª série, n.º 102, de 11 de novembro de 2005. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª série, n.º 211, de 28 de outubro de 2015. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-lei n.º 165/83, de 27 de abril (1983). *Organiza o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade*. Diário da República, 1.ª série, n.º 96, de 27 de abril de 1983. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-lei n.º 183/86, de 12 de julho (1986). *Cria o Instituto Português da Qualidade e aprova a sua lei orgânica*. Diário da República, 1.ª série, n.º 158, de 12 de julho de 1986. Lisboa: Assembleia da República.
- O Decreto-lei n.º 234/93, de 2 de julho (1993). *Estabelece o Sistema Português da Qualidade*. Diário da República, 1.ª série, n.º 153, de 2 de julho de 1993. Lisboa: Assembleia da República.



Lei n.º 38/94, de 21 de novembro (1994). *Avaliação do ensino superior*. Diário da República, 1.ª série - A, n.º 269, de 21 de novembro de 1994. Lisboa: Assembleia da República.

Lei 1/2003, de 06 de janeiro (2003). *Aprova o Regime Jurídico do Desenvolvimento e da Qualidade do Ensino Superior*. Diário da República, 1.ª série - A, n.º 4, de 6 de janeiro de 2003. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro (2007). Cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e aprova os respetivos estatutos. Diário da República, 1.ª série, n.º 212, de 5 de novembro de 2007. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 161/2005, de 22 de setembro (2005). *Cria o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e extingue o Instituto Superior Naval de Guerra, o Instituto de Altos Estudos Militares e o Instituto de Altos Estudos da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª série - A, n.º 183, de 22 de setembro de 2005. Lisboa: Assembleia da República.

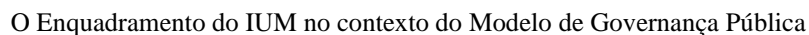
Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª série, n.º 250, de 29 de dezembro de 2014. Lisboa: Assembleia da República.



Apêndice A - Modelo de Análise

Quadro 16 - Modelo de Análise

TEMA	O ENQUADRAMENTO DO IUM NO CONTEXTO DO MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA		
OBJETIVO GERAL	Propor um modelo para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, recorrendo à ferramenta de autoavaliação CAF, no atual contexto de governação do IUM		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OE1 - Identificar a Estrutura de Governança do IUM no âmbito dos modelos de governança pública	OE3 - Caracterizar os requisitos essenciais em que assenta o SGQ	OE3 - Avaliar o comprometimento dos colaboradores do IUM com a política de qualidade da organização e identificar áreas de melhoria.
QUESTÃO CENTRAL	Que modelo de SGS o IUM deve implementar, recorrendo à ferramenta de autoavaliação CAF, no seu atual contexto de governação?		
QUESTÃO DERIVADA	QD1 - Qual o enquadramento conceptual do IUM no âmbito dos modelos da governança pública?	QD3 - Quais os requisitos essenciais para a implementação de um SGQ?	QD4 - Qual o grau de satisfação dos colaboradores com as políticas de qualidade do IUM, bom como áreas de melhoria a ter em consideração no processo de implantação de um SGS?
CAPÍTULOS (DESIGNAÇÃO)	2. Enquadramento conceptual	3. Qualidade e Sistemas de Qualidade e 4. O modelo de Gestão da Qualidade CAF	6. O Instituto Universitário Militar - Estudo de Caso
CONCEITOS	Governança; Modelos de Governação; Governação das IES	Qualidade; Sistema de Gestão da Qualidade; CAF	IUM; Áreas de melhoria
DIMENSÕES	Governança Pública	Qualidade das IES	Autoavaliação da Organização
INDICADORES	Caraterísticas e tipologias dos modelos de governação	SGQ	Satisfação dos colaboradores; Áreas de melhoria;
MÉTODO RECOLHA INFORMAÇÃO	ANÁLISE DOCUMENTAL	ANÁLISE DOCUMENTAL	ANÁLISE DOCUMENTAL
			QUESTIONÁRIO
RELAÇÃO QD VS OE	OE1	OE1	
		OE2	OE2
			OE3



O tratamento da informação proveniente deste questionário, garante o anonimato das opiniões recolhidas, sendo exclusivamente utilizadas de forma agregada para fins académicos.

O tempo esperado de preenchimento deste questionário é de cerca de 15 minutos.

A1. Idade:

[illegible]

A2. Habilitações Literárias:

Licenciatura

7

Mestrado

7

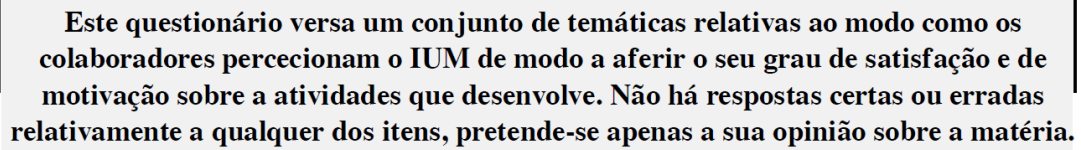
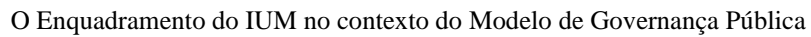
Doutoramento

--	--

Outro

Outro

[illegible]



O tempo esperado de preenchimento deste questionário é de cerca de 15 minutos.

A1. Idade:

[illegible]

Licenciatura

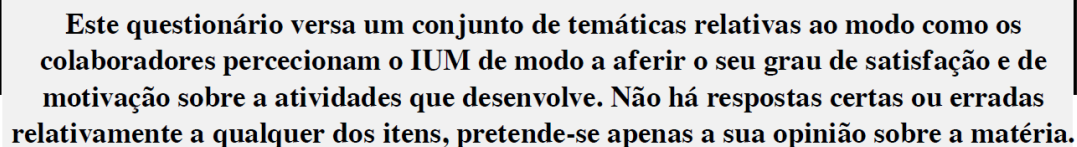
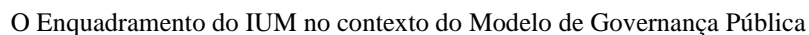
Mestrado

Doutoramento

Outro

Outro

[illegible]



O tratamento da informação proveniente deste questionário, garante o anonimato das opiniões recolhidas, sendo exclusivamente utilizadas de forma agregada para fins académicos.

O tempo esperado de preenchimento deste questionário é de cerca de 15 minutos.

A1. Idade:

[illegible]

A2. Habilitações Literárias:

Licenciatura ☐

7

Mestrado

1

Doutoramento

1

Outro

Outro

[illegible]



B2. Satisfação com a Liderança.

Como classifica o seu nível de satisfação com a liderança do IUM:

Neste conjunto de questões indique o seu nível de Satisfação com a liderança do IUM, respondendo a dois objetivos: práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo) e avaliar o grau de satisfação (colunas 1 a 5, em que 1 corresponde ao valor extremamente negativo (Muito Insatisfeito) e 5 ao valor extremamente positivo (Muito Satisfeito)).

C= Concordo; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

	Concordo	Discordo
Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove ações de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formula claramente a Missão e os Objetivos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmite a Missão e os Objetivos Estratégicos aos stakeholders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defende os interesses estratégicos da Instituição no plano externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove mecanismos de reconhecimento dos esforços individuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove mecanismos de reconhecimento dos esforços das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1	2	3	4	5	Não sei / Não se Aplica
Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove ações de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cria condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formula claramente a Missão e os Objetivos Estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmite a Missão e os Objetivos Estratégicos aos stakeholders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defende os interesses estratégicos da Instituição no plano externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove mecanismos de reconhecimento dos esforços individuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove mecanismos de reconhecimento dos esforços das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B3. Satisfação com a Chefia Direta.

Como classifica o seu nível de satisfação com a sua chefia direta:

Neste conjunto de questões indique o seu nível de Satisfação com a Chefia direta, respondendo a dois objetivos: práticas de liderança (coluna Concorde e Discordo) e avaliar o grau de satisfação (colunas 1 a 5, em que 1 corresponde ao valor extremamente negativo (Muito Insatisfeito) e 5 ao valor extremamente positivo (Muito Satisfeito)).

C= Concorde; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

	Concorde	Discordo
Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os objetivos e as atividades da unidade orgânica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove/propõe ações de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelece uma comunicação eficaz com a equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra empenho no processo de mudança e modernização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delega competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define claramente os objetivos operacionais para a área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define claramente os objetivos individuais dos colaboradores da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmite claramente os objetivos individuais dos colaboradores da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1	2	3	4	5	Não sei / Não se Aplica
Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os objetivos e as atividades da unidade orgânica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove/propõe ações de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelece uma comunicação eficaz com a equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra empenho no processo de mudança e modernização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delega competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define claramente os objetivos operacionais para a área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define claramente os objetivos individuais dos colaboradores da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmite claramente os objetivos individuais dos colaboradores da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira.

Como classifica o seu nível de satisfação, tendo em consideração:

Neste conjunto de questões indique o seu nível de Satisfação com o desenvolvimento da carreira, respondendo a cada uma das questões apresentadas numa escala de 1 a 5, atendendo a que 1 corresponde ao valor extremamente negativo (Muito Insatisfeito) e 5 ao valor extremamente positivo (Muito Satisfeito).

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

	1	2	3	4	5	Não sei/Não Aplicável
Política de gestão de recursos humanos existente na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades criadas para o desenvolvimento da carreira profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades criadas para a participação em projetos de ligação à sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5. Níveis de motivação.

Como classifica o seu nível de motivação, relativamente a:

Neste conjunto de questões indique o seu nível de motivação, respondendo a cada uma das questões apresentadas numa escala de 1 a 5, atendendo a que 1 corresponde ao valor extremamente negativo (Muito Desmotivado) e 5 ao valor extremamente positivo (Muito Motivado).

1 = Muito Desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

	1	2	3	4	5	Não sei/Não Aplicável
Desenvolver trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicar novos métodos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1	2	3	4	5	Não sei/Não Aplicável
Participar em projetos de mudança na organização (IUM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentar sugestões de melhorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar em ações de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar em projetos para além da docência e investigação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B6. Satisfação com as condições de trabalho.

Como classifica o seu nível de satisfação, tendo em consideração:

Neste conjunto de questões indique o seu nível de Satisfação com o ambiente de trabalho no IUM, respondendo a cada uma das questões apresentadas numa escala de 1 a 5, atendendo a que 1 corresponde ao valor extremamente negativo (Muito Insatisfeito) e 5 ao valor extremamente positivo (Muito Satisfeito).

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

	1	2	3	4	5	Não sei/Não Aplicável
Ambiente de trabalho no IUM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação com os colegas/camaradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O modo como o IUM dirime os conflitos relacionados com a atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e assuntos pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de conciliar o trabalho com os assuntos relacionados com a saúde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação entre colaboradores docentes e não docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação entre os alunos e colaboradores do IUM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações. Como classifica o seu nível de satisfação, tendo em consideração:

Neste conjunto de questões indique o seu nível de Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e instalações no IUM, respondendo a cada uma das questões apresentadas numa escala de 1 a 5, atendendo a que 1 corresponde ao valor extremamente negativo (Muito Insatisfeito) e 5 ao valor extremamente positivo (Muito Satisfeito).

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

	1	2	3	4	5	Não sei/Não Aplicável
Local onde desempenha o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salas de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamento e serviços de apoio à atividade letiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de higiene das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços de utilização comum (salas reunião, auditórios, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço de restauração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Secção C: Sugestões

C1. Por favor, indique algumas sugestões de melhoria que considere relevantes nos pontos anteriores, para o desenvolvimento da sua atividade no IUM:



Apêndice C - Proposta de Regulamento do SGQ do IUM

PROPOSTA DE REGULAMENTO

REGULAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO IUM (SGQ-IUM)

PREÂMBULO

O Sistema de Gestão da Qualidade do IUM tem por base o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto, as orientações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), criada pelo Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, e as recomendações estabelecidas internacionalmente, através da *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) e OCDE, bem como do Modelo CAF Educação 2013 (*Common Assessment Framework*).

O sistema de avaliação e garantia da qualidade no ensino superior baseia-se na existência, ao nível das instituições de ensino superior e das suas unidades orgânicas, das políticas e de sistemas internos para a garantia da qualidade.

1 — Para tal, o IUM deve:

- a. Ter na base do seu desempenho, os objetivos que fazem também parte da Política da Qualidade do IUM:
 - i. Garantir o processo contínuo de aperfeiçoamento institucional, para atingir e reforçar os níveis de excelência que se procuram associados ao cumprimento da sua missão;
 - ii. Incrementar o nível de desempenho do ensino por via da análise aos resultados da avaliação interna do IUM, no seu relatório anual;
 - iii. Assegurar o exercício da responsabilidade de garantia da qualidade e promover o desenvolvimento de uma cultura de qualidade na Instituição;
 - iv. Estabelecer processo de funcionamento caracterizados por eficiência, eficácia, transparência e visibilidade dos resultados alcançados e assegurar a sua melhoria continua
- b. Adotar, em função da sua missão, uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos, bem como os procedimentos adequados à sua prossecução;
- c. Desenvolver medidas concretas para o desenvolvimento de uma cultura de garantia



- da qualidade em todos os domínios da sua atividade;
- d. Implementar uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade.

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

Artigo 1.º

Objeto

- 1 — O presente regulamento tem como objeto o estabelecimento das bases e critérios de organização e gestão do Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto Universitário Militar, adiante designado por SGQ-IUM.
- 2 — O SGQ-IUM deverá garantir a melhoria contínua da qualidade do IUM, avaliando o grau de cumprimento da sua missão, através de critérios e indicadores de desempenho relacionados com a respetiva atuação e com os resultados dela decorrente.
- 3 — As presentes normas aplicam-se a todos os cursos, procedimentos e processos do IUM, em matéria de qualidade, envolvendo assim toda a comunidade académica.

Artigo 2.º

Estrutura

- 1 — A estrutura de gestão da qualidade do IUM tem por missão coordenar, acompanhar e apoiar o SGQ, assim como a avaliação da qualidade do ensino e serviços e respetiva monitorização, com a finalidade de fomentar a melhoria contínua dos serviços prestados pelo Instituto.
- 2 — Cabe ao Comandante do IUM a direção do SGQ-IUM.
- 3 — A coordenação do SGQ é feita pelo Conselho de Gestão da Qualidade do IUM.
- 4 — A gestão operacional do SGQ é feita pelo Gabinete de Avaliação da Qualidade.

Artigo 3.º

Funcionamento

- 1 — O funcionamento do SGQ-IUM assenta nos seguintes instrumentos:
- a. Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade:
- Política da qualidade;
 - Plano da qualidade;
 - Manual da qualidade;



- Plano de auditorias internas;
- Manuais de procedimentos dos serviços.
- b. Em articulação com os documentos do Sistema de Gestão do IUM:
 - Plano de ação;
 - Plano de atividades;
 - Relatório de atividades.

2 — O Plano da Qualidade estabelece as orientações estratégicas ao nível do SGQ-IUM, estando diretamente relacionado com o Plano de Iniciativas Estratégicas do IUM, com monitorizações anuais.

3 — O Manual da Qualidade estabelece as orientações técnicas e operacionais do SGQ-IUM, sendo sujeito a monitorizações anuais.

4 — Cabe ao Comandante do IUM, sob proposta do Conselho de Gestão da Qualidade, aprovar o Plano da Qualidade e o Manual da Qualidade do SGQ-IUM.

CAPÍTULO II

Do Conselho de Gestão da Qualidade

Artigo 4.º

Missão

O Conselho de Gestão da Qualidade (CGQ) tem como missão a promoção autoavaliação e a avaliação do funcionamento do SGQ-IUM.

Artigo 5.º

Composição

1 — O CGQ é composto pelos seguintes elementos:

- a. O comandante do IUM, ou membro do Conselho Geral em quem este delegar competência;
- b. O Diretor do DEPG;
- c. O Chefe do CIDIUM;
- d. O Chefe do GAQIUM;
- e. Os Coordenadores de cada uma das Áreas de Ensino;
- f. O Chefe do DAAL;
- g. O Chefe do DSA;
- h. Os Diretores de curso do CPOG, CEMC e dos CPOS;



- i. Um Discente representante dos cursos de promoção e qualificação;
 - j. Um elemento externo da sociedade civil convidado pelo Comandante do IUM.
- 2 — O CGQ é presidido pelo Comandante do IUM ou pelo membro do CGQ em quem este delegar competência.
- 3 — Os membros do Conselho são nomeados por despacho do Comandante do IUM.

Artigo 6.º

Atribuições e funcionamento

- 1 — O CGQ tem um carácter permanente e funções eminentemente consultivas, exercendo a sua atuação na dependência direta do Comandante do IUM.
- 2 — Para garantir o desempenho das suas atribuições, compete ao do CGQ:
- a. Promover o desenvolvimento de uma cultura institucional integrada de garantia da qualidade;
 - b. Propor formas de colaboração com peritos nacionais e internacionais da área da garantia da qualidade;
 - c. Promover a qualidade das atividades de ensino, investigação, formação e consultoria, cooperação, serviços, cidadania e cultura;
 - d. Sempre que solicitado, emitir parecer sobre o Manual da Qualidade e o Plano da Qualidade, os Manuais de Procedimentos dos Serviços e sobre os Manuais de Boas Práticas;
 - e. Acompanhar os processos de gestão e avaliação da qualidade desenvolvidos no Instituto;
 - f. Acompanhar os processos de autoavaliação e avaliação externa;
 - g. Propor melhorias para a operacionalização da Política da Qualidade;
- 3 — Poderão ser convidados a participar nas reuniões do CGQ elementos externos a este Conselho, sempre que os assuntos a tratar o justifiquem.
- 4 — O CGQ reúne por convocatória do Comandante IUM.



CAPÍTULO III

Do Gabinete de Avaliação da Qualidade

Artigo 7.º

Missão

O Gabinete de Avaliação da Qualidade (GAQ) tem como missão a gestão operacional do SGQ-IUM.

Artigo 8.º

Composição

A GAQ é composta por um(a) Coordenador(a) e pelos colaboradores que dela fazem parte.

Artigo 9.º

Atribuições

As atribuições e competências encontram-se publicadas em Regulamento próprio de funcionamento da GAQ.

CAPÍTULO IV

Disposições finais

Artigo 10.º

Alterações

- 1 — O presente Regulamento pode ser alterado pelo Comandante do IUM, por sua iniciativa própria ou sob proposta do Conselho de Gestão da Qualidade.
- 2 — O Regulamento, sempre que alterado, será objeto de nova publicação.

Artigo 11.º

Entrada em vigor e publicação

- 1 — O presente Regulamento entra em vigor no dia seguinte ao da sua aprovação.
- 2 — Os documentos relativos ao SGQ-IUM são publicitados em local próprio no site do IUM.